

PIANO DELLA PERFORMANCE 2016 - 2018

In conformità al D. Lgs. 150/2009



1182

Camera di Commercio
Lucca



INDICE

Premessa	pag.	5
1. La Camera di Commercio di Lucca		
1.1 Chi siamo: la storia e i valori	pag.	7
1.2 Chi siamo: l'assetto istituzionale ed organizzativo	pag.	8
1.3 Il mandato istituzionale	pag.	10
1.4 Cosa facciamo	pag.	11
1.5 Come operiamo	pag.	13
1.6 Le aree strategiche 2015 – 2019	pag.	14
2. Identità		
2.1.1 Il profilo qualitativo del personale	pag.	16
2.1.2 Le risorse	pag.	18
2.2 Le sedi e gli orari	pag.	21
3. L'analisi del contesto		
3.1 La struttura economica della provincia di Lucca	pag.	22
3.2 Gli scambi commerciali	pag.	25
3.3 Il turismo	pag.	28
3.4 La popolazione, il reddito complessivo e la spesa delle famiglie	pag.	30
3.5 Il mercato del lavoro	pag.	33
4. L'albero della performance	pag.	36
4.1 Dalle aree strategiche alla definizione degli obiettivi annuali	pag.	48
4.2 Gli obiettivi di Ente anno 2016	pag.	53
4.3 Gli obiettivi del Segretario Generale anno 2016	pag.	63
4.4 Gli obiettivi dei Dirigenti anno 2016	pag.	68
4.5 Gli obiettivi e i progetti della struttura anno 2016	pag.	79
5. La mappatura dei processi	pag.	106
6.1 Il processo di redazione del Piano delle performance	pag.	107
6.2 Chek up e azioni di miglioramento	pag.	108

Premessa

Il sistema camerale, così come le altre pubbliche amministrazioni, in attuazione degli adempimenti previsti dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (anche noto come riforma Brunetta), ha sviluppato il “**Ciclo di gestione della performance**” coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Per la Camera di Commercio e per tutto il sistema camerale il periodo che stiamo attraversando presenta una grande incertezza che limita fortemente la possibilità di definire una strategia di medio-lungo termine.

A seguito dei recenti provvedimenti normativi, la principale fonte di entrata camerale, il diritto annuale, è stata ridotta del 35% per il 2015, del 40% per il 2016 e del 50% a partire dal 2017. Poiché il diritto annuale rappresenta oltre il 70% delle entrate dell'Ente, una riduzione di tale portata ha come conseguenza la necessità di ridurre drasticamente ogni programma di intervento per lo sviluppo e puntare ad una forte riduzione dei costi di struttura per operare in equilibrio di bilancio.

Oltre a ciò è in corso di approvazione il decreto legislativo di riforma del sistema camerale che impatterà pesantemente sull'organizzazione e sulla possibilità di sopravvivenza delle Camere di Commercio.

In questo contesto la Camera di Commercio di Lucca ha definito il proprio Programma Pluriennale 2015-2019 (approvato dal Consiglio camerale il 4 dicembre 2014) con il quale sono state individuate le Aree strategiche del suo mandato e coerentemente definisce il proprio Piano della Performance 2016-2018.

Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, il decreto Brunetta, all'art. 10, ha identificato un documento chiave, il “Piano delle performance”, un documento programmatico triennale da redigersi ed aggiornare annualmente entro il 31 gennaio in coerenza con i contenuti della programmazione economico-finanziaria e di bilancio e con il Piano triennale della Trasparenza.

Il Piano definisce gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi della Camera di Commercio di Lucca, individuando inoltre, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'Ente, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il Piano della performance è parte integrante del Ciclo di gestione della performance ed è lo strumento utile a:

- **chiarire** il legame esistente tra i bisogni degli stakeholder, la mission dell'Ente, le priorità strategiche di intervento, gli obiettivi e i progetti in termini di esplicitazione della performance che si intende raggiungere, ma anche con quali risorse e con quali modalità.
- **integrare e coordinare** i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal D.Lgs. 254/2005 (Programma Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, Preventivo, Budget Direzionale, Bilancio Consuntivo...), esponendo in maniera coerente ed omogenea informazioni e dati in gran parte già contenuti nei suddetti documenti.
- **rendere più efficaci** i meccanismi di comunicazione interna ed esterna.

Con il Piano della performance la Camera di Lucca intende rafforzare la coerenza tra le politiche, le strategie e l'operatività rappresentando in un unico documento obiettivi, risorse, programmi di attività e assicurando la piena trasparenza di quanto programmato e quanto realmente realizzato al fine di garantire agli stakeholder esterni l'accesso e la comprensione delle informazioni sulle performance raggiunte dall'Ente.

1. La Camera di Commercio di Lucca

1.1 Chi siamo: la storia e i valori

La Camera di commercio è un ente di diritto pubblico dotato di autonomia funzionale: svolge cioè funzioni di interesse generale per le imprese e i consumatori e cura lo sviluppo dell'economia locale. Le Camere esercitano anche funzioni delegate dallo Stato o dalle Regioni, nonché quelle derivanti da convenzioni. Queste competenze rappresentano l'ampiezza e il confine della sua azione amministrativa e della sua autonomia.



Le origini della Camera di Commercio di Lucca sono remote ed illustri e si fondano su una tradizione di intelligenza e capacità imprenditoriale. La gloriosa **Corte dei Mercanti di Lucca**, la cui presenza è già certa nel 1214, era l'espressione delle attività che ruotavano intorno all'**arte maggiore**, quella della **seta** che già allora vantava un primato, ponendo Lucca alla ribalta mondiale. Nel 1182, i Consoli dei Mercanti Lucchesi e quelli del Comune avevano firmato una convenzione con Modena che prova come i consigli dei mercanti partecipassero al governo della città con autorità e peso, occupandosi di patti convenzionali ed atti politici.

La data del 1214 ha un particolare significato perché ricorda un importante raduno dei mercanti, presieduto da Consoli, nella chiesa di San Cristoforo, a simboleggiare il lungo e difficile cammino dei mercanti dell'epoca. Venne creata una sorta di costituente i cui statuti sono richiamati nel 1308 da quelli del Comune di Lucca. I soggetti sottoposti alla giurisdizione della Corte de' Mercanti erano elencati in un apposito capitolo degli statuti la cui prima stesura superstite, che cita più volte lo "statutum vetus", risale al 1376. La **Corte dei Mercanti** rappresentava tutti coloro che davano vita e partecipavano all'industria lucchese, che aveva il suo fulcro nella lavorazione dei panni serici e che portò Lucca ad essere, quando l'Italia e gran parte dell'Europa adottavano ancora criteri artigianali, la culla del capitalismo e dell'affermazione dell'industria su basi moderne.

Il **torsello** o **fardello della seta** fu l'emblema della Corte dei Mercanti, è legato con otto nodi ed è rappresentato su fondo turchino nel vessillo della Corte e compare altresì collocato nella parte rossa dell'arma comunale di Lucca. Nella simbologia della Corte dei Mercanti, nei cui sigilli figuravano, oltre al torsello, il Volto Santo e San Martino a cavallo, è stata scelta a rappresentare la Camera anche l'immagine di San Cristoforo disegnata nel capolettera dell'"incipit" dello statuto del 1468.

La **Camera di Commercio di Lucca**, come già l'antica e nobile Corte dei Mercanti, si colloca al fianco delle imprese con lo stesso spirito di collaborazione fattiva e costante, perché lo sviluppo delle realtà lucchesi risponda alle legittime ambizioni degli imprenditori, dei loro collaboratori ad ogni livello e di tutti coloro che contribuiscono alla crescita civile ed economica della provincia.

promuove il territorio e l'economia per accrescerne la competitività

è espressione di tutte le imprese del territorio

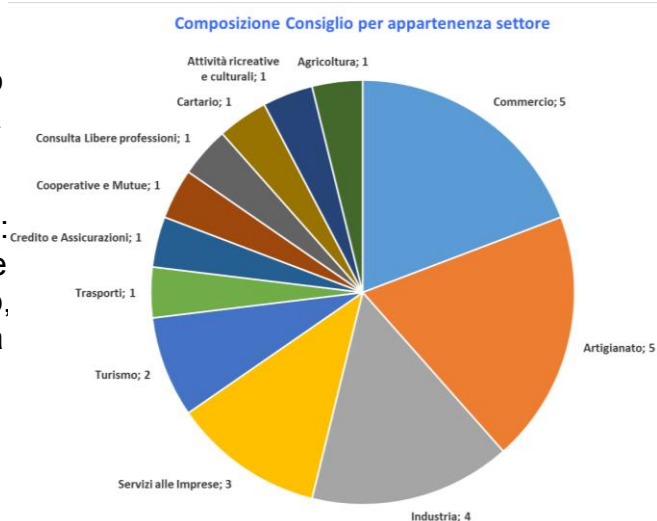


I valori che guidano l'operato della Camera di Commercio di Lucca privilegiano un modello operativo basato su tre priorità: Coinvolgimento, Condivisione, Compartecipazione: enti e istituzioni pubbliche, categorie economiche, comitati di distretto, fondazioni bancarie e istituti di credito, centri di servizio, altri soggetti pubblici e privati operanti nel territorio sono, infatti, i partners naturali dell'ente camerale per affrontare e risolvere i temi legati allo sviluppo del sistema economico della nostra provincia.

La Camera di Commercio oltre che essere interlocutore delle 40.000 imprese del territorio, è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori

1.2 Chi siamo: l'assetto istituzionale ed organizzativo

La Camera di Commercio di Lucca è amministrata da una **Giunta**, formata dal **Presidente**, Giorgio Bartoli, e da otto componenti. La Giunta è eletta da un **Consiglio** che attualmente è composto da ventisei membri, espressione delle categorie economiche più rappresentative della provincia: industria, commercio, artigianato, servizi alle imprese, trasporti e spedizioni, agricoltura, turismo, credito, assicurazioni, cooperazione, Consulta libere professioni, attività ricreative e culturali. Rimangono attualmente vacanti i due seggi spettanti alle Associazioni dei consumatori e ai sindacati.

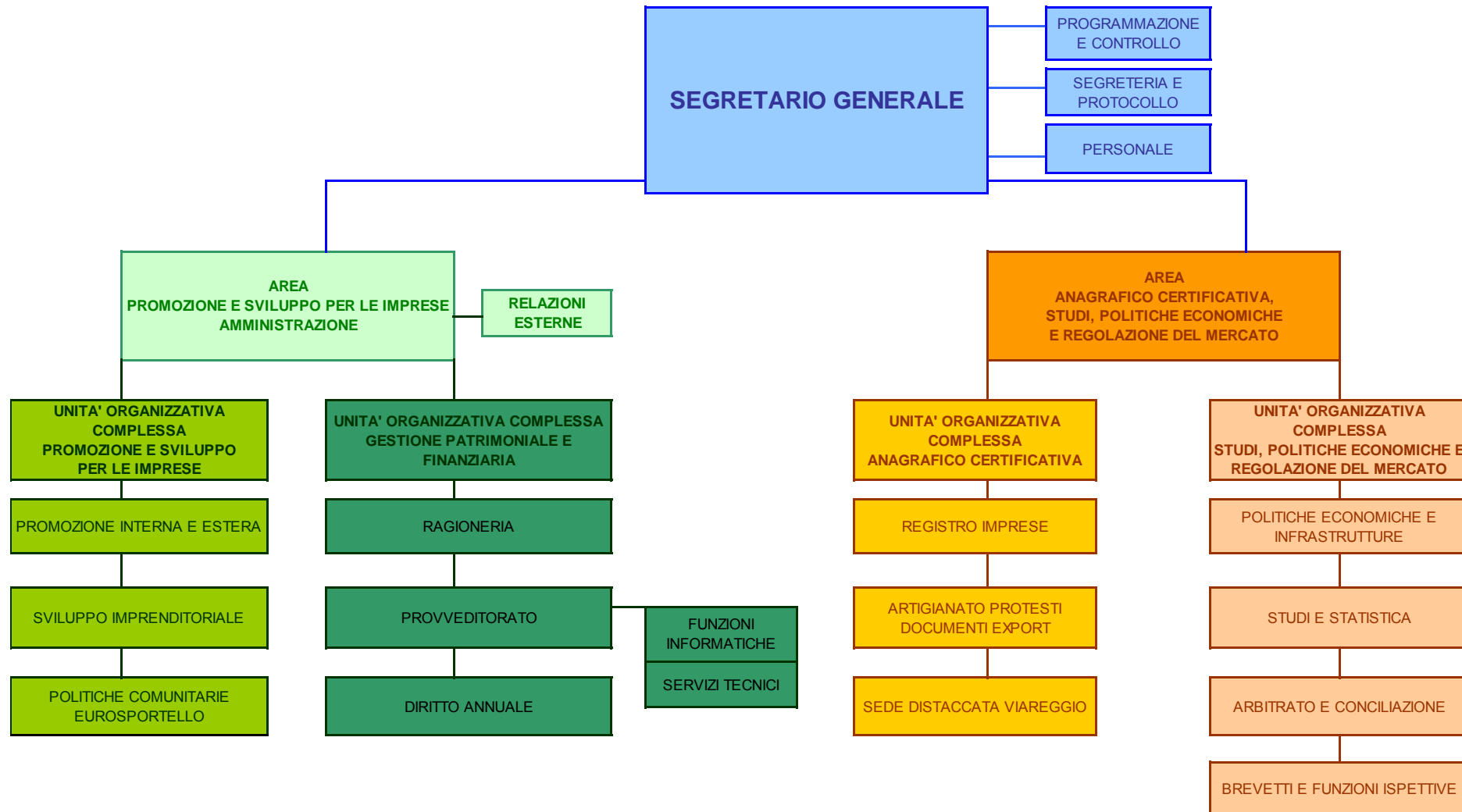


Gli organi statutari della Camera di Commercio sovrintendono a una struttura operativa articolata in tre Aree dirigenziali, nella quale il punto di riferimento primario è il **Segretario Generale**, Roberto Camisi, figura di vertice dell'organizzazione funzionale della Camera:

- Area Segretario Generale
- Area dirigenziale "Promozione e Sviluppo per le Imprese, Amministrazione"
- Area dirigenziale "Anagrafico Certificativa, Studi, Politiche economiche e Regolazione del Mercato"

Il Segretario Generale gestisce l'attività dell'amministrazione camerale indirizzando e coordinando l'attività dei dirigenti e curando l'organizzazione degli uffici, la gestione del personale e i correlati rapporti sindacali tra loro.

Alle dirette dipendenze del Segretario Generale operano gli uffici Programmazione e Controllo, Segreteria e Protocollo, Personale.



1.3 Il mandato istituzionale

Come stabilito dall'ultima riforma (D.lgs. n. 23/2010), le Camere di commercio hanno il compito di fornire, nell'ambito del territorio provinciale, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, e funzioni nelle materie amministrative ed economiche.

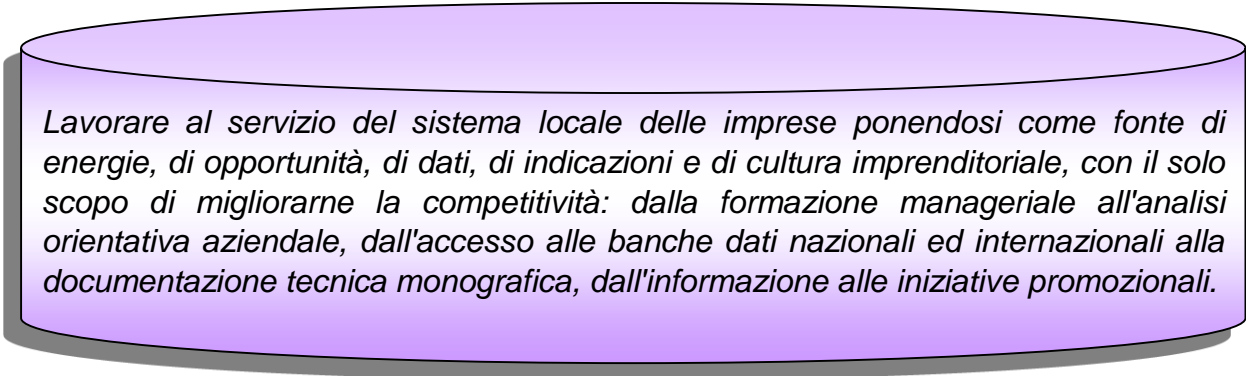
In sintesi le principali novità introdotte dalla legge sono:

- il riconoscimento dell'identità delle Camere di commercio e di tutto il sistema camerale;
- funzioni e compiti rafforzati: da "attività" a "competenze" stabilite per legge;
- un'organizzazione più efficiente, con risorse certe e nuovi strumenti per affrontare nuovi compiti.

Secondo il dettato normativo, quindi, accanto alle attività anagrafico-amministrative, le Camere svolgono funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, di studio e monitoraggio sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato.

Nell'insieme questo permette di garantire:

- trasparenza, competenza e affidabilità degli operatori economici, tramite il Registro delle imprese e la tenuta di albi, ruoli, elenchi;
- interventi formativi e di promozione a favore dell'economia locale, durante tutte le fasi di vita dell'impresa;
- sostegno all'innovazione e azioni per valorizzare le risorse del territorio;
- interventi di regolazione del mercato, con la tutela della proprietà industriale, le attività del servizio metrico, la conciliazione e i servizi di tutela del consumatore;
- correttezza e affidabilità finanziaria degli operatori commerciali, tramite il registro informatico dei protesti
- sostegno allo sviluppo delle infrastrutture di interesse generale, tramite le partecipazioni societarie.



Lavorare al servizio del sistema locale delle imprese ponendosi come fonte di energie, di opportunità, di dati, di indicazioni e di cultura imprenditoriale, con il solo scopo di migliorarne la competitività: dalla formazione manageriale all'analisi orientativa aziendale, dall'accesso alle banche dati nazionali ed internazionali alla documentazione tecnica monografica, dall'informazione alle iniziative promozionali.

Questa in sintesi la mission della Camera di commercio di Lucca

Un risultato possibile grazie alla condivisione dei “valori” comuni all’interno dell’organizzazione, regole non scritte che ispirano il modo di agire e di comportarsi di tutti coloro che lavorano in Camera di Commercio. Non riguardano solo azioni all’interno dell’Ente, come la valorizzazione delle persone e il rispetto dell’individuo, ma anche aspetti più generali del lavoro: dall’attenzione alle esigenze dell’utente, alla trasparenza e circolarità della comunicazione, fino alla capacità di guardare al futuro e di innovare.

1.4 Cosa facciamo

La Camera di commercio di Lucca da sempre opera a favore dello sviluppo del territorio, non condizionata da altre logiche e, con la piena consapevolezza della sua funzione, intende continuare a proporsi come soggetto di stimolo e di aggregazione. Stimolo ed aggregazione per affrontare, congiuntamente a tutti gli attori della provincia, lo sviluppo delle tematiche che condizionano la crescita del benessere collettivo. Le limitate risorse di cui un territorio può disporre, infatti, possono produrre risultati apprezzabili per il sistema economico solo se ben finalizzate e concentrate. Per raggiungere questo obiettivo, si rende opportuno privilegiare un modello operativo basato sul coinvolgimento, la condivisione e la compartecipazione di tutti i soggetti pubblici e privati operanti nel territorio.

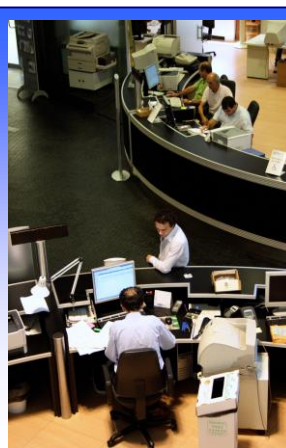
Le attività esercitate dalla Camere di Commercio si possono classificare in tre ambiti:

- **attività anagrafico certificativa**, indispensabili per svolgere attività di impresa e previste da specifiche norme di legge. Punto di forza è il Registro delle imprese della provincia di Lucca, a cui sono iscritte tutte le imprese della provincia. L’attività amministrativa oltre a registrare iscrizioni, modifiche e cancellazioni, come una vera e propria anagrafe delle imprese, include anche la tenuta di diversi albi, ruoli, elenchi e registri in cui è necessario iscriversi per svolgere alcune attività imprenditoriali, ad esempio quella artigiana.

Tutte queste funzioni sono gestite attraverso certificati digitali e servizi on line, per garantire agli utenti semplificazione e facilità di accesso.

Le attività amministrative

- Tenuta del Registro delle imprese
- Annotazione delle imprese artigiane
- Tenuta Albi e ruoli
- Abilitazioni varie (Installazione impianti; Autoriparazioni; Pulizia e facchinaggio; commercio all’ingrosso ecc...)
- Adempimenti per il settore ambientale (MUD, SISTRE ecc...)



- **attività di promozione e sviluppo per le imprese** del territorio, realizzate attraverso molteplici interventi finalizzati a favorire l'internazionalizzazione, l'innovazione tecnologica, lo sviluppo infrastrutturale, la formazione imprenditoriale, l'orientamento e informazione per la nascita di nuove imprese, la valorizzazione delle produzioni locali in Italia e all'estero, la finanza per l'impresa e l'accesso al credito. L'Ente realizza, inoltre, studi e indagini sull'economia locale, i suoi cambiamenti e le evoluzioni future, al fine di offrire ai diversi attori del territorio, economici e istituzionali, un indispensabile strumento per la definizione delle loro strategie.

Le attività di promozione

- Internazionalizzazione
- Innovazione tecnologica
- Sviluppo infrastrutturale
- Formazione imprenditoriale
- Orientamento e informazione nuove imprese
- Valorizzazione produzioni locali
- Finanza per le imprese e accesso al credito
- Studi e indagini statistiche



- **attività di regolazione del mercato** finalizzate ad accrescere la trasparenza nelle transazioni commerciali e il corretto funzionamento del mercato anche mediante la diffusione di regole chiare e condivise. Rientrano in questo settore le attività per prevenire e risolvere le liti (mediazione, arbitrato, controllo presenza clausole inique nei contratti ...), i servizi ispettivo-sanzionatorio e di metrologia legale, l'elenco ufficiale dei protesti, la tutela della proprietà industriale, marchi e brevetti.

Le attività di regolazione del mercato

- Servizio di mediazione
- Servizio di arbitrato
- Promozione di accordi settoriali
- Tutela della proprietà industriale
- Servizi ispettivi, sanzionatori e di metrologia legale
- Protesti
- Sensibilizzazione delle imprese su temi ambientali

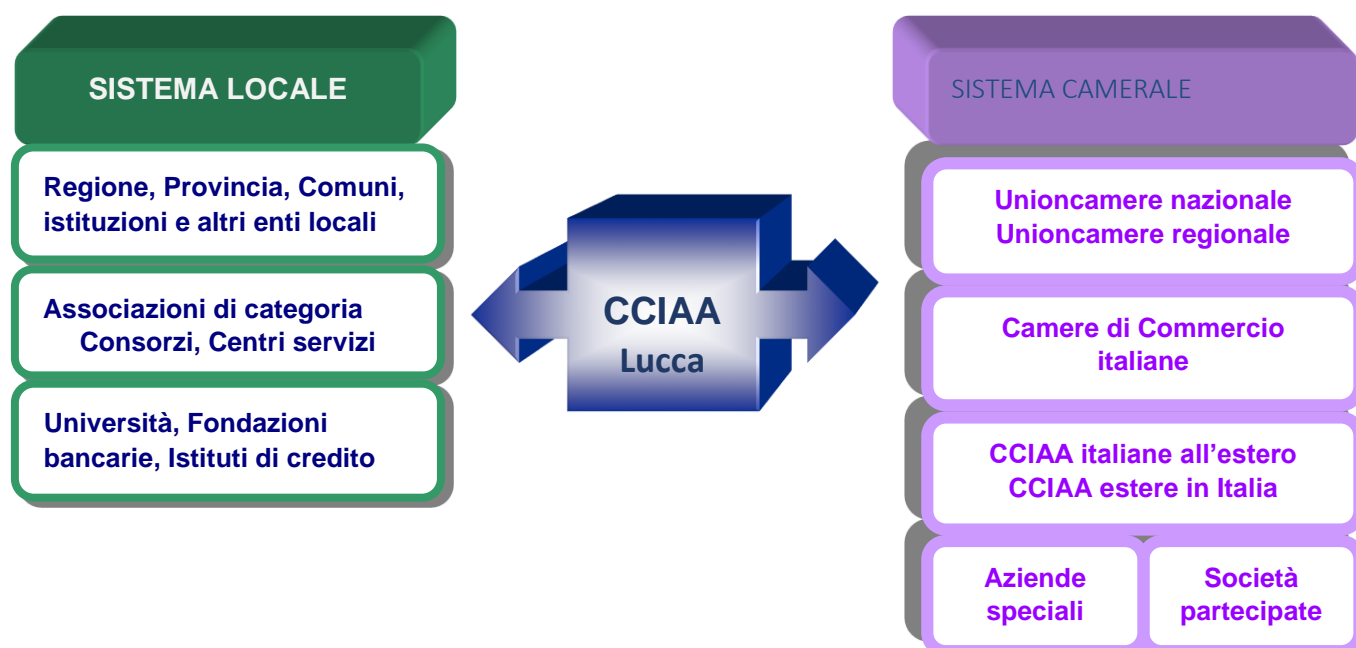


1.5 Come operiamo

Sistema di governance integrato

La CCIAA di Lucca si afferma come attore al centro di una rete di relazioni istituzionali nell'ambito della quale elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione, lo sviluppo e la tutela del mercato.

I rapporti di collaborazione che la Camera ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale ma anche soggetti pubblici e privati del sistema locale.



Il sistema locale è espressione di tutte le molteplici realtà civili, accademiche, economiche presenti sul territorio. Oltre alle Associazioni di categoria, ai Sindacati e alle Associazioni dei consumatori che, in quanto rappresentanti del sistema economico locale, sono indubbiamente gli interlocutori privilegiati dell'Ente e compongono la compagine dei suoi amministratori, numerosi altri soggetti interagiscono quotidianamente con l'Ente e contribuiscono alla definizione delle sue strategie.

Basti pensare agli altri Enti pubblici e istituzioni locali che incidono sulle politiche di sviluppo del territorio, quali i Comuni, la Provincia, la Regione e le Comunità Montane, gli enti ed istituzioni nazionali quali la Prefettura, le Forze dell'ordine, gli Enti previdenziali ecc...

A questi si aggiungono quei soggetti che contribuiscono a creare e mantenere le condizioni di sviluppo del sistema economico, quali le Fondazioni bancarie, le banche, le Università locali, le Scuole ecc...

Vi sono poi tutti coloro che, a diverso titolo nel rispetto delle specifiche competenze di ciascuno, sono coinvolti nelle attività della CdC a favore del sistema imprenditoriale (Consorzi, Centri di servizio Ordini e Collegi professionali), i portatori di interessi non strettamente economici, quali associazioni no-profit e culturali, esponenti di rilievo della società civile ecc...

Le modalità di relazione che nel corso degli anni sono state istaurate con questi soggetti sono molteplici, ma perseguono tutte lo scopo principale: *dare ascolto al sistema delle imprese e del territorio, confrontarsi e sviluppare relazioni collaborative per tradurre le istanze in interventi da realizzare coinvolgendo il maggior numero di partner.*

Uno dei principali elementi di innovazione della recente riforma delle Camere di Commercio riguarda il riconoscimento normativo dell'essere **Sistema Camerale**, di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA italiane all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

Un network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui attuazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

1.6 Le Aree strategiche 2015 – 2019

Per lo svolgimento delle proprie attività la Camera di Commercio di Lucca ha approvato il Programma Pluriennale, per gli anni 2015 – 2019, con il quale ha delineato le proprie aree ed obiettivi strategici da realizzare nei cinque anni.

Concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente anche la società partecipata al 100% Lucca Intec Srl e la società partecipata all'80% Lucca Promos Scrl.



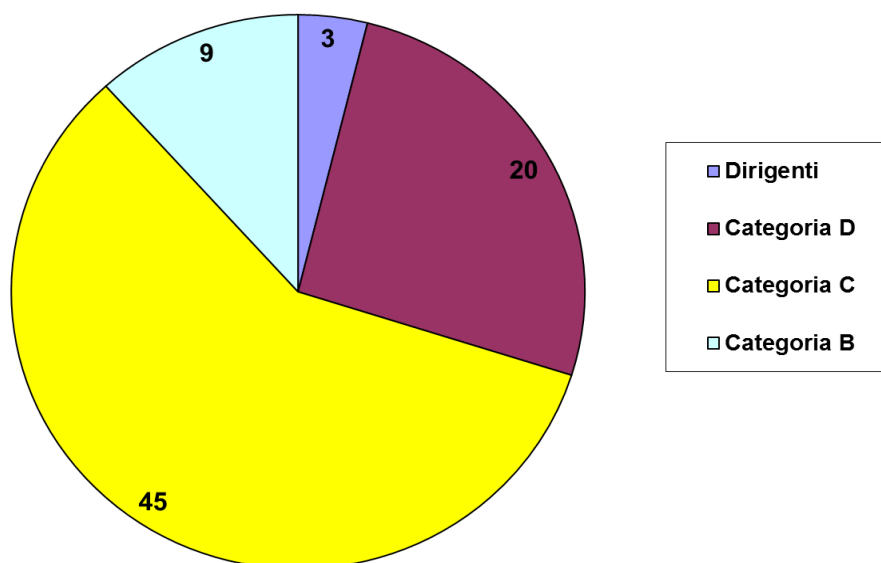
2. Identità

2.1 La Camera di Commercio in cifre

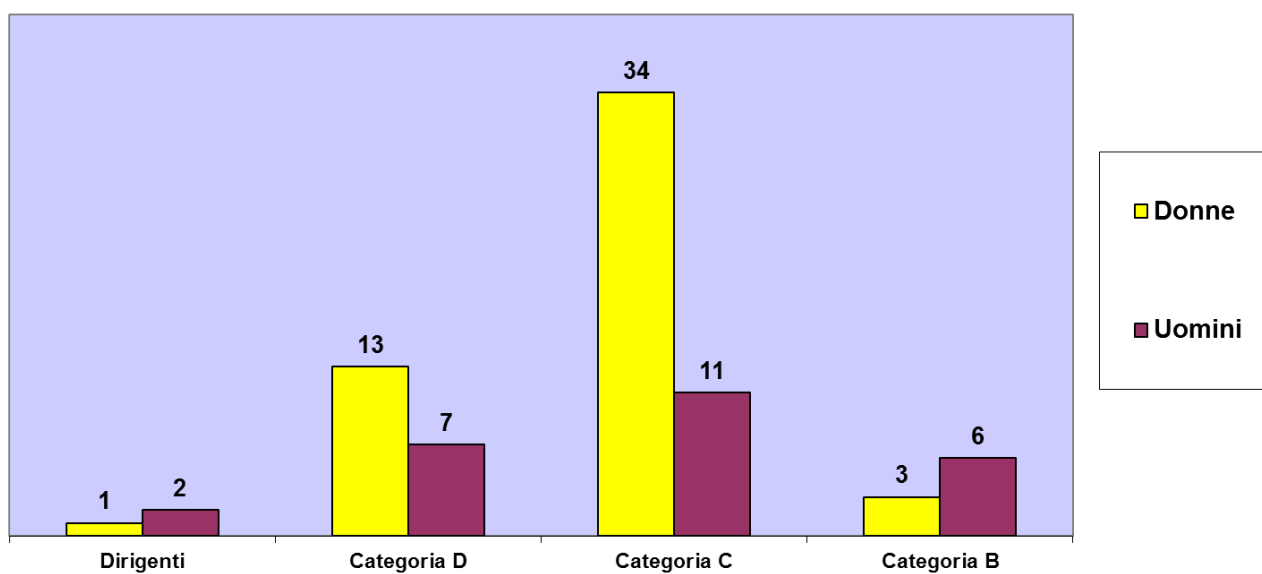
2.1.1 Il profilo qualitativo del personale.

Al 31/12/2015 il personale della Camera di Commercio di Lucca è pari a 77 unità.

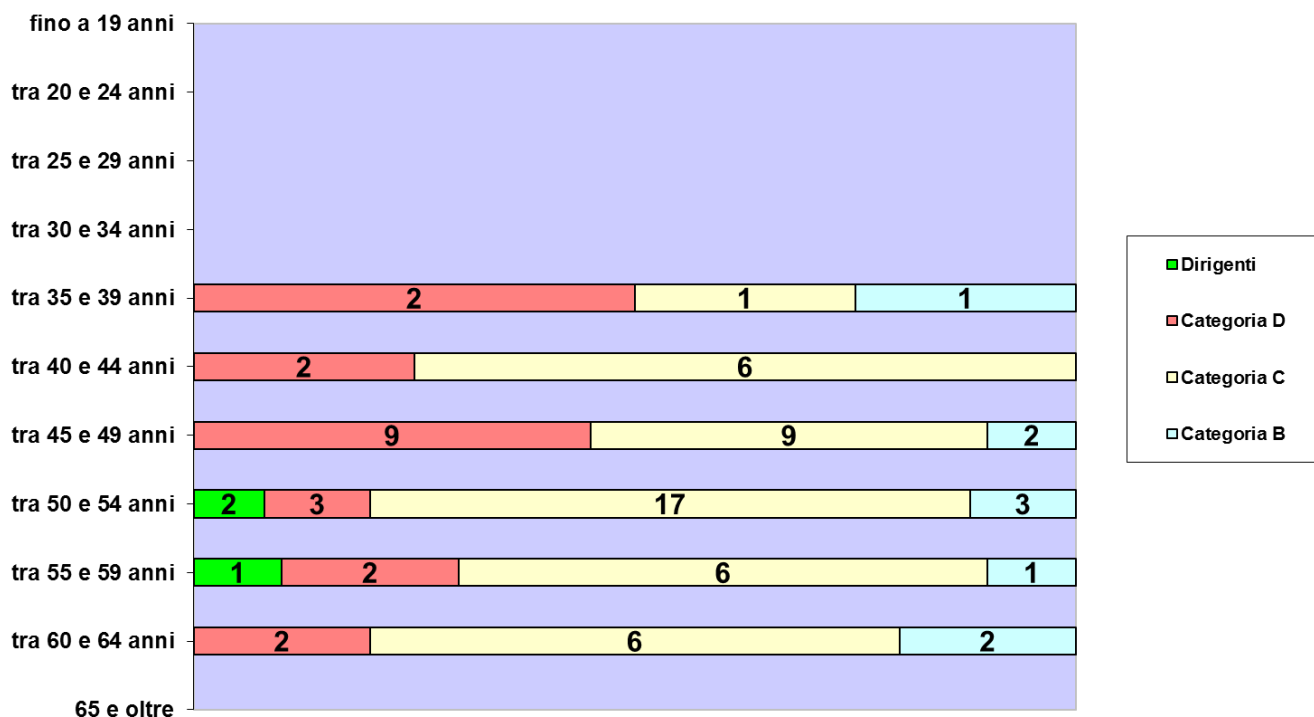
Composizione del personale per qualifica professionale



Composizione del personale per genere

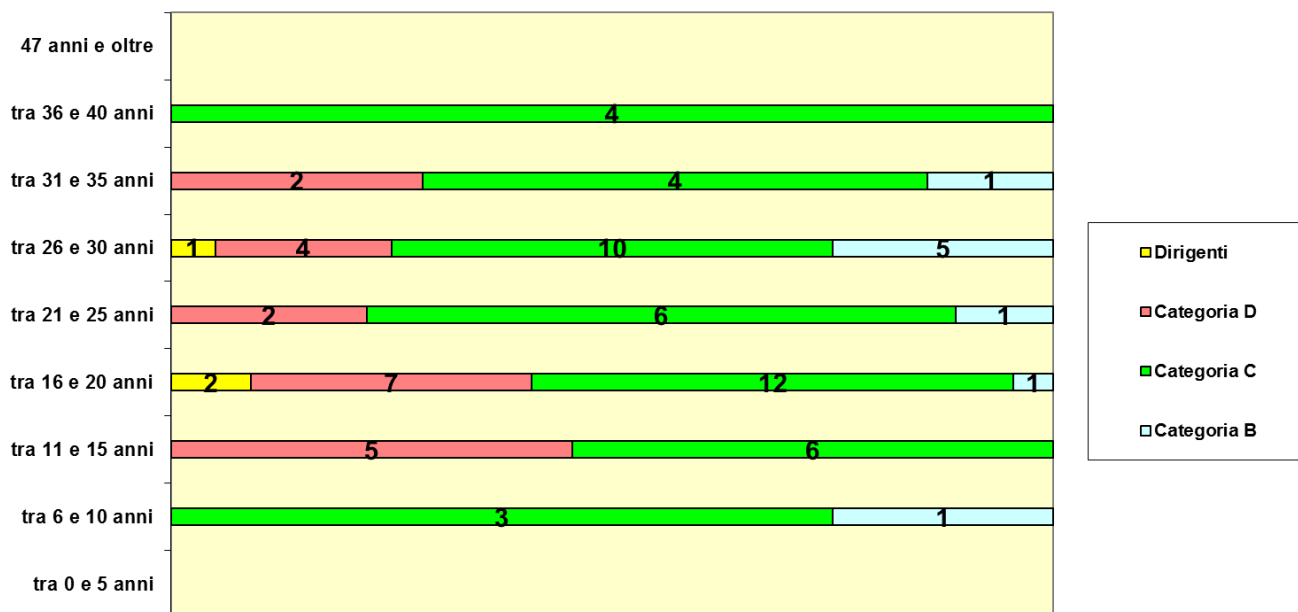


Composizione del personale per classi di età



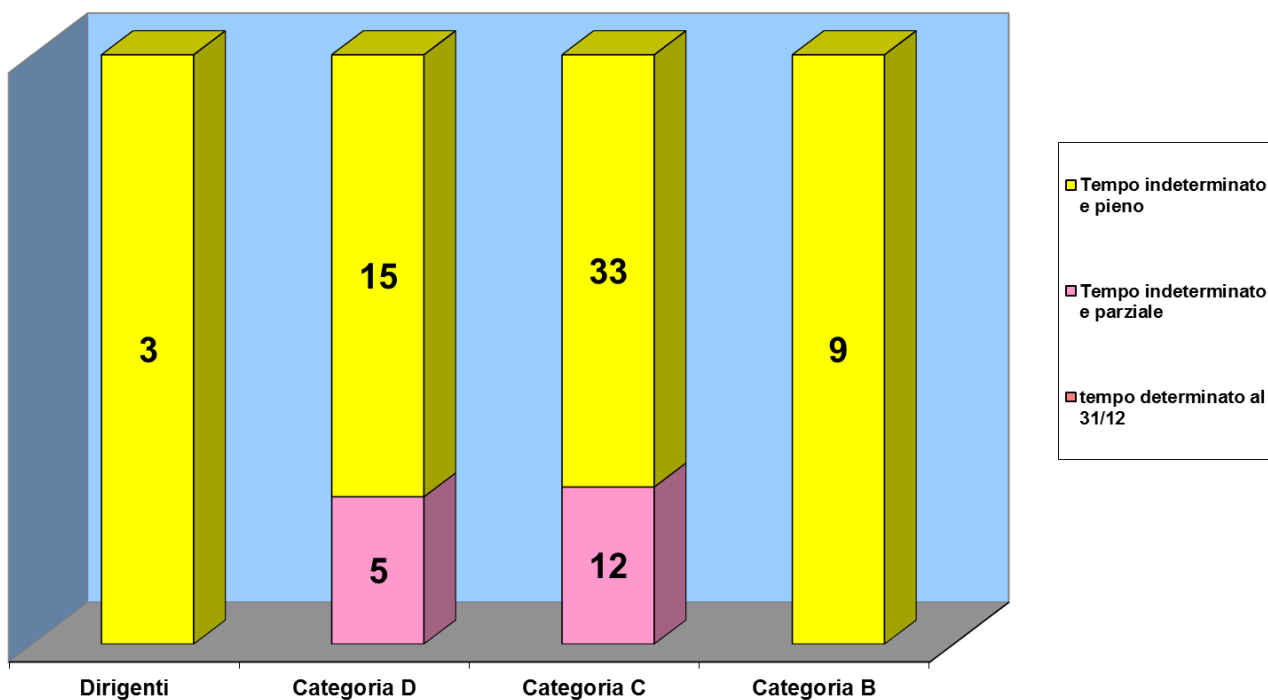
Per quanto riguarda le classi di età, la composizione del personale è piuttosto eterogenea, con una concentrazione nella fascia tra i 50-54. L'età media del personale camerale è pari a 50 anni.

Composizione del personale per anzianità di servizio

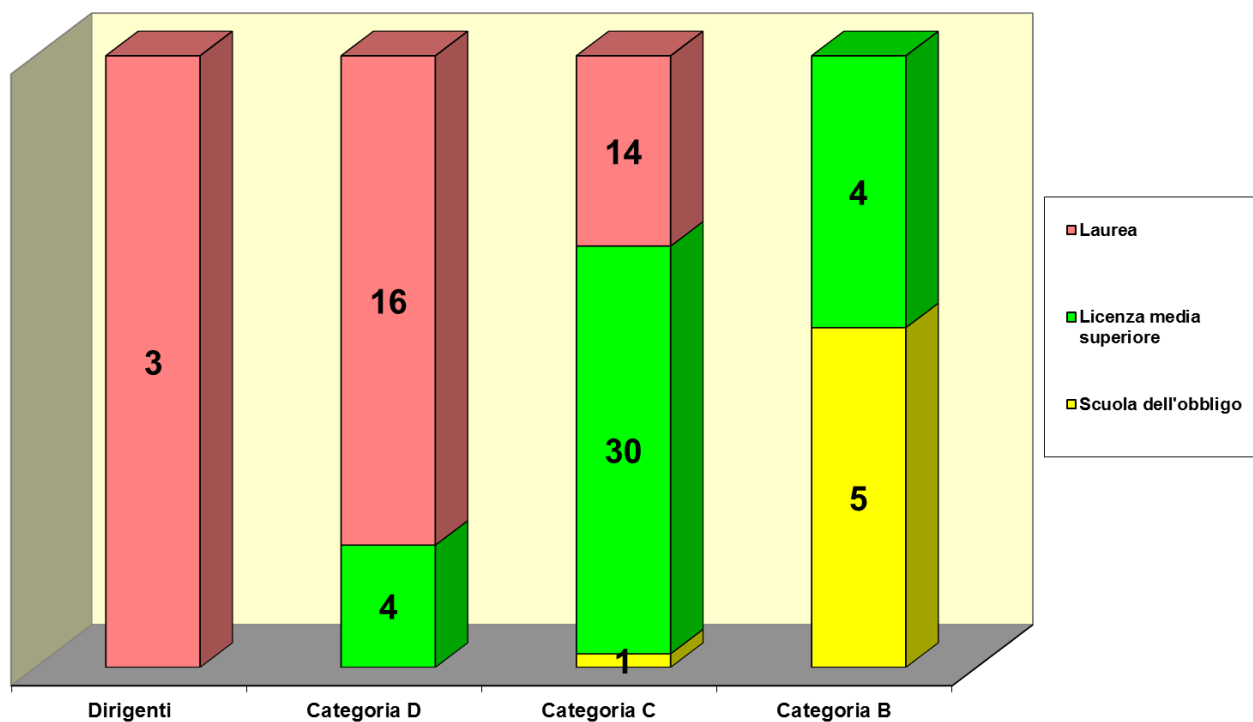


In base all'anzianità di servizio le classi più consistenti sono quelle comprese tra i 16 e 20 anni e tra i 26 e 30 anni.

Composizione del personale per tipologia contrattuale



Composizione del personale per titolo di studio



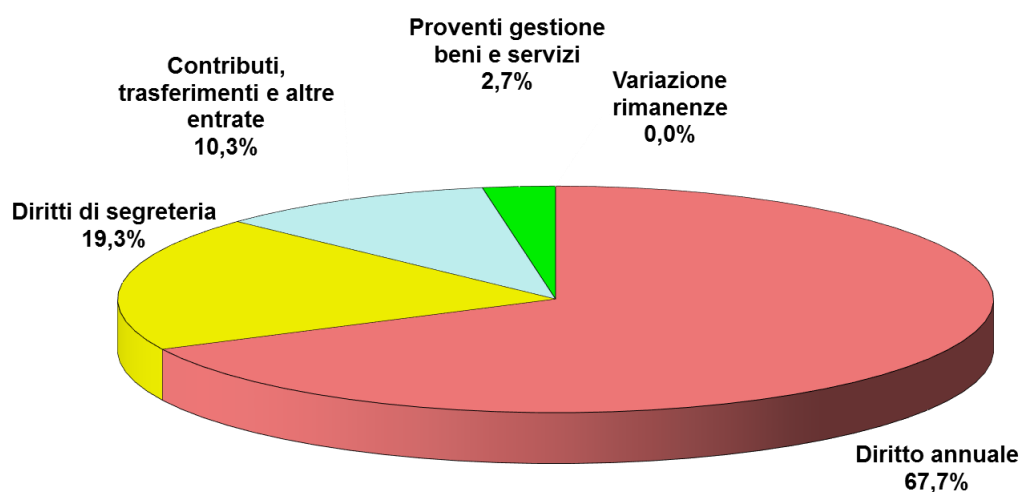
Per quanto concerne il titolo di studio, emerge complessivamente in maniera positiva una percentuale relativamente alta di laureati (42,9%), mentre il 49,4% è in possesso di licenza di scuola media superiore. Meno rilevante la presenza di operatori con il solo diploma di scuola dell'obbligo.

2.1.2 Le risorse

Di seguito si rappresenta il trend degli ultimi esercizi e la previsione per l'anno 2016. Sono presi in considerazione tutti i proventi di parte corrente.

(migliaia di euro)	CONSUNTIVO				PRE-CONSUNTIVO	PREVENTIVO
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PROVENTI CORRENTI						
Diritto annuale	8.569,1	8.609,6	8.601,3	8.383,3	5.412,0	5.973,0
Diritti di segreteria	1.958,6	1.919,7	1.956,5	1.778,5	1.708,9	1.705,3
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.136,6	1.080,0	829,0	684,2	584,8	908,7
Proventi gestione beni e servizi	270,4	252,5	220,6	209,7	223,3	236,7
Variazione rimanenze	0,2	0,6	(0,4)	1,2	0,0	(0,1)
TOTALE	11.934,8	11.862,4	11.607,0	11.056,9	7.929,0	8.823,7

Proventi correnti 2016



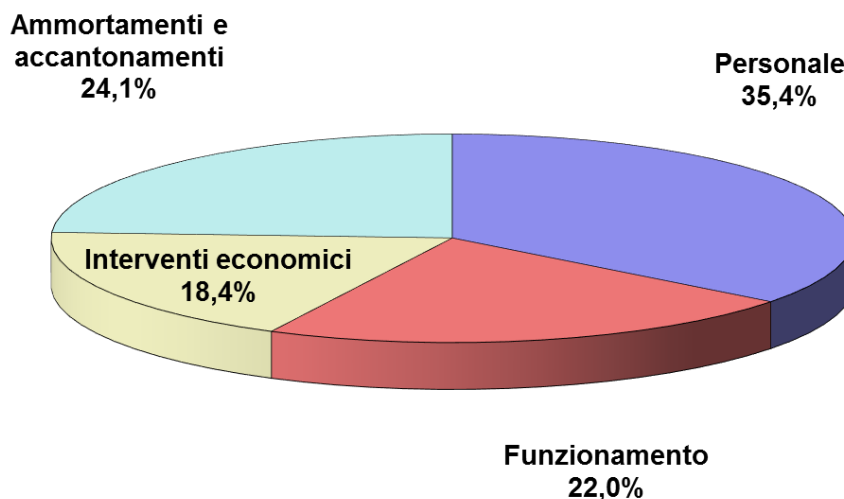
Nella tabella sotto riportata sono prese in considerazione le risorse necessarie per il mantenimento dei servizi erogati alle imprese e per la realizzazione degli obiettivi strategici al fine di dare attuazione alle aree strategiche. Per un quadro complessivo delle realizzazioni strategiche sono riportati anche i valori degli investimenti realizzati negli anni 2010-2014 e quelli in programma per il 2015.

Sommando gli oneri correnti e gli investimenti sono riportati infine i valori delle risorse totali messe a disposizione negli ultimi cinque anni e in preventivo 2015 per favorire il consolidamento e lo sviluppo del tessuto economico-produttivo locale. Da ciò emerge facilmente il notevole impegno finanziario della Camera soprattutto allo scopo di favorire la creazione di infrastrutture a supporto dello sviluppo economico locale.

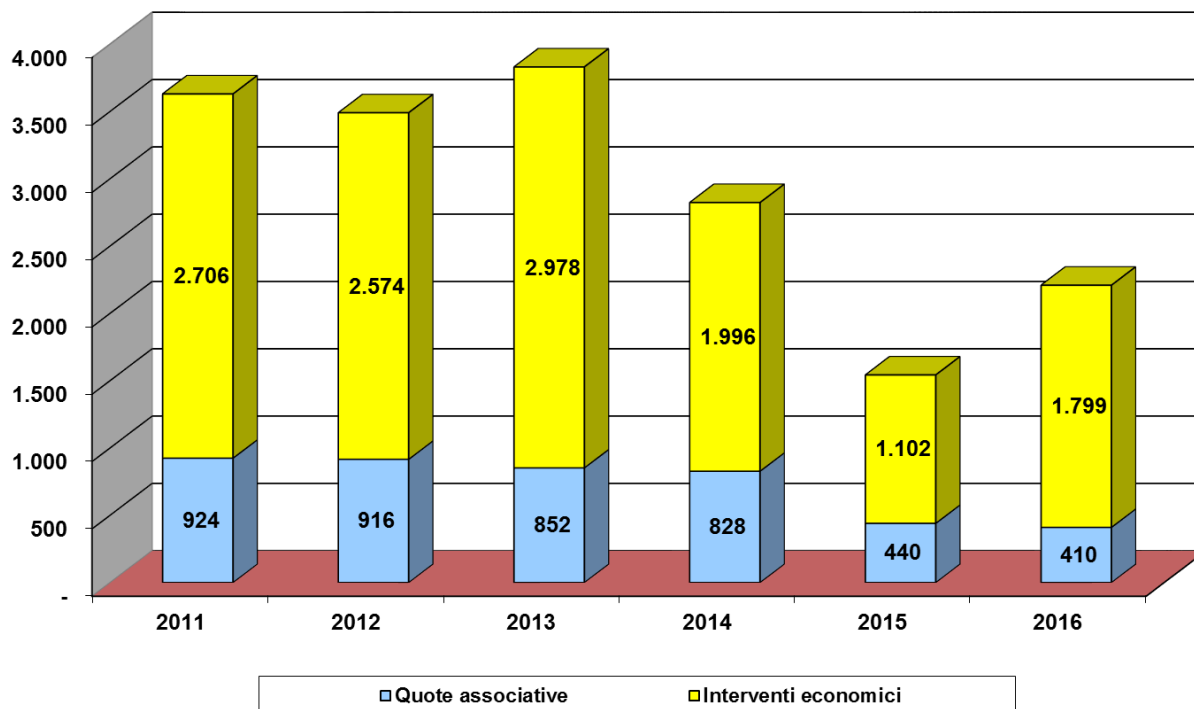
(migliaia di euro)	CONSUNTIVO				PRE-CONSUNTIVO	PREVENTIVO
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ONERI CORRENTI (A)						
Personale	3.752,0	3.740,6	3.751,0	3.552,4	3.535,7	3.459,5
Spese varie di funzionamento	1.502,0	1.560,0	1.585,5	1.421,6	1.438,9	1.661,4
Quote associative	924,3	916,0	852,2	827,5	440,2	410,3
Organi istituzionali	111,9	110,2	140,0	92,4	64,7	73,5
Interventi economici	2.705,8	2.574,4	2.978,4		1.102,4	1.798,8
Ammortamenti e accantonamenti	2.612,9	2.847,3	3.011,6	3.000,8	2.245,9	2.356,8
TOTALE (A)	11.608,9	11.748,5	12.318,7	10.890,5	8.827,7	9.760,3
INVESTIMENTI (B)	2.556,1	1.849,3	433,4	1.113,0	3.205,2	185,0
TOTALE RISORSE (A + B)	14.165,0	13.597,8	12.752,1	12.003,5	12.032,9	9.945,3

Nota: la voce "Spese di funzionamento" nel Preventivo 2016 include costi eccezionali per 200 mila euro di tassazione su plusvalenze su alienazione di beni patrimoniali

Oneri correnti 2016



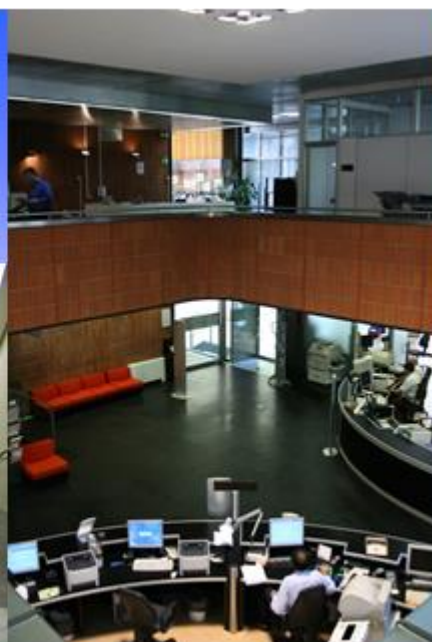
Indice di Rigidità Economica	CONSUNTIVO				PRE-CONSUNTIVO	PREVENTIVO
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	74,6%	77,3%	80,5%	80,4%	97,4%	90,2%

interventi economici e quote associative
(migliaia di euro)


BUDGET 2016 PER AREE ED OBIETTIVI STRATEGICI	PROVENTI CORRENTI	TOTALE RISORSE DESTINATE	ONERI CORRENTI	INVESTIMENTI
TOTALE GENERALE BUDGET NON DEFINITO	7.882.335	7.815.375	7.989.375	174.000
TOTALE GENERALE BUDGET AREE STRATEGICHE	941.340	1.759.900	1.770.900	11.000
1A- PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE	40.000	26.500	26.500	0
1B- ANALISI DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	0	20.000	20.000	0
1C- SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO DOCUMENTALE	0	0	0	0
1D- PROMOZIONE DEI SERVIZI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA	55.000	35.600	35.600	0
1E- VIGILANZA DEL MERCATO	12.740	4.500	4.500	0
Area Strategica 1: COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	107.740	86.600	86.600	0
2B- RAFFORZAMENTO IMMAGINE DEL REGISTRO IMPRESE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFORMATIVO	0	300	300	0
2C- FAVORIRE LO START UP E SOSTENERE LO SVILUPPO D'IMPRESA SUL MERCATO NAZIONALE E INTERNAZIONALE	304.000	714.500	717.000	2.500
2D- RIAFFERMARE IL RUOLO DI 'PRIMO PUNTO DI CONTATTO' TRA IL MONDO IMPRENDITORIALE E LE ISTITUZIONI EUROPEE, STATALI E 2E- VALORIZZAZIONE DELL'IDENTITA' TERRITORIALE: INIZIATIVE DI PROMOZIONE INTEGRATA A FAVORE DEL MARKETING TERRITORIALE, TURISMO, ARTIGIANATO E BENI CULTURALI	487.600	877.500	879.000	1.500
Area Strategica 2: SERVIZI ALLE IMPRESE	833.600	1.658.300	1.664.300	6.000
3B- ORIENTARE LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	0	5.000	5.000	0
3E- LA COMUNICAZIONE DIGITALE E LA SUA STRATEGIA	0	10.000	15.000	5.000
Area Strategica 3: COMPETITIVITA' DELL'ENTE	0	15.000	20.000	5.000
TOTALE GENERALE BUDGET DELL'ENTE	8.823.675	9.575.275	9.760.275	185.000

Le sedi e gli orari

- ❑ Sede di Lucca
- ❑ Viareggio
- ❑ Castelnuovo di Garfagnana



La **Camera di Commercio di Lucca** svolge la propria attività presso la sede centrale di Lucca – Corte Campana, 10 – in genere con il seguente orario al pubblico: dal lunedì al venerdì dalle 9:00 alle 13:00 e il lunedì e mercoledì pomeriggio dalla 15:00 alle 16:00. Alcuni uffici seguono un diverso orario da verificare, pertanto, sul sito camerale www.lu.camcom.it.

Inoltre, la Camera nell'ottica di avvicinarsi alle necessità degli operatori-utenti, è presente nel territorio provinciale con 2 sedi decentrate presso le quali sono disponibili alcuni servizi (con orari di apertura al pubblico diversificati da consultare sul sito camerale):

Viareggio - Via Leònida Repaci, 16

Castelnuovo Garfagnana - Via Vittorio Emanuele, 9 (c/o locali della Comunità montana)

Infine, particolarmente utile la “sede virtuale”, cioè il sito internet www.lu.camcom.it, in grado di offrire vari servizi on line e dove si possono scaricare modulistica e informazioni sulle attività e le iniziative camerale.

3. L'analisi del contesto

3.1 La struttura economica della Provincia di Lucca

3.1.1 Il valore aggiunto totale e pro-capite

Nel 2014 la ricchezza prodotta dal sistema economico della provincia di Lucca, espressa in termini di valore aggiunto a prezzi correnti, è stimata da Prometeia Spa (ottobre 2014) pari a 10.292 milioni di euro, un valore che rappresenta il 10,9% del valore aggiunto complessivamente prodotto all'interno della regione e che colloca la provincia al terzo posto in Toscana, dopo Firenze (28.746, 30,3%) e Pisa (10.492, 11,1%). Rispetto al 2013 Prometeia Spa stima una flessione del valore aggiunto provinciale del -0,5% a prezzi costanti (-0,2% a prezzi correnti), un andamento in linea con l'andamento medio regionale, in calo del -0,4% nel 2014, mentre a livello nazionale viene stimata una flessione del -0,3% (la stima preliminare per il 2014 diffusa da Istat a dicembre 2015 è pari al -0,4% a prezzi correnti e al -0,3% a prezzi costanti).

A contribuire maggiormente alla formazione del valore aggiunto provinciale sono i settori afferenti ai servizi, che con 7.616 milioni di euro rappresentano il 74% del totale provinciale. Segue il comparto industriale con 2.602 milioni (25,3%), al cui interno si distinguono l'industria in senso stretto (estrattivo, manifatturiero e utilities) con 1.938 milioni (18,8%) e le costruzioni con 664 milioni di euro per il 6,5% del valore aggiunto provinciale. Più marginale l'agricoltura, che nel 2014 ha contribuito per 74 milioni di euro alla formazione del valore aggiunto provinciale, lo 0,7% del totale.

Valore aggiunto per branca di attività economica. Anno 2014.

Valori assoluti in mln di euro a prezzi correnti. Var. % rispetto al 2013 a prezzi costanti.

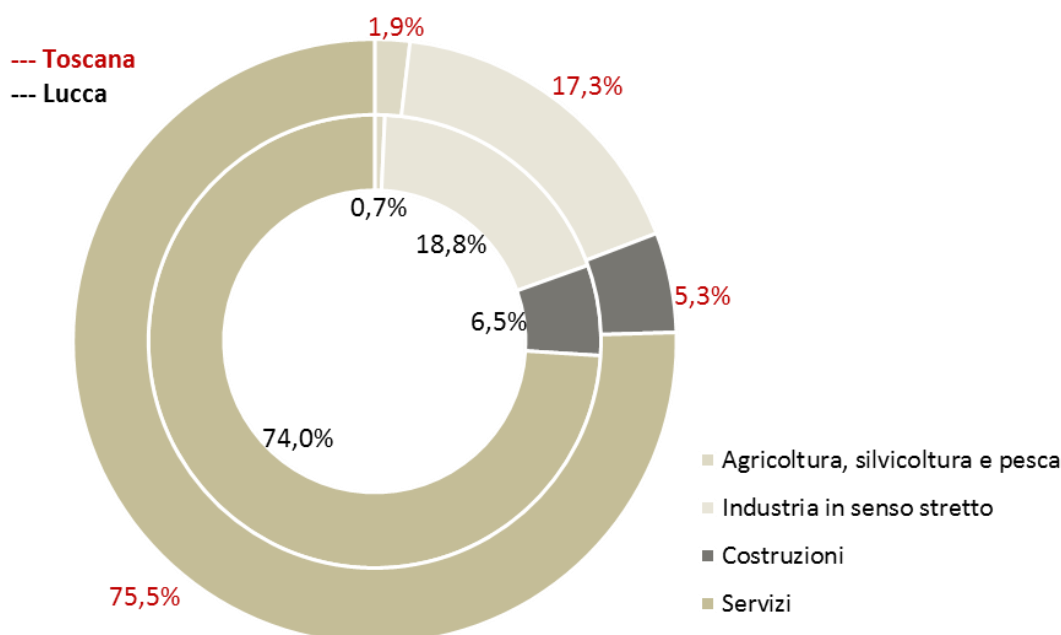
	Val. ass. (mln di euro prz. correnti)			Var. % a prz. costanti			
	Lucca	Toscana	Italia	Lucca	Toscana	Italia	
Agricoltura, silvicoltura e	74	1.774	28.461	-2,7%	-1,6%	0,1%	
Industria	Industria s.s.	1.938	16.408	256.903	-0,5%	-0,5%	-0,7%
	Costruzioni	664	5.071	75.892	-1,5%	-2,3%	-2,7%
	Tot. Industria	2.602	21.479	332.796	-0,7%	-0,9%	-1,1%
Servizi	7.616	71.545	1.037.235	-0,4%	-0,1%	0,0%	
Totale	10.292	94.798	1.398.491	-0,5%	-0,4%	-0,3%	

Fonte: Stime Prometeia Spa

L'andamento registrato nel 2014 risulta inoltre in contrazione per tutti i comparti produttivi: l'agricoltura cede il -2,7% rispetto al 2013, facendo segnare la più elevata flessione a livello settoriale, mentre i servizi registrano un calo del -0,4%. Il comparto industriale vede diminuire il valore aggiunto complessivamente prodotto del -0,7%, con le costruzioni che cedono il -1,5%, mentre l'industria in senso stretto fa segnare una flessione contenuta al -0,5%.

Composizione settoriale del valore aggiunto 2014

Lucca e Toscana - Quote %



Fonte: Prometeia Spa

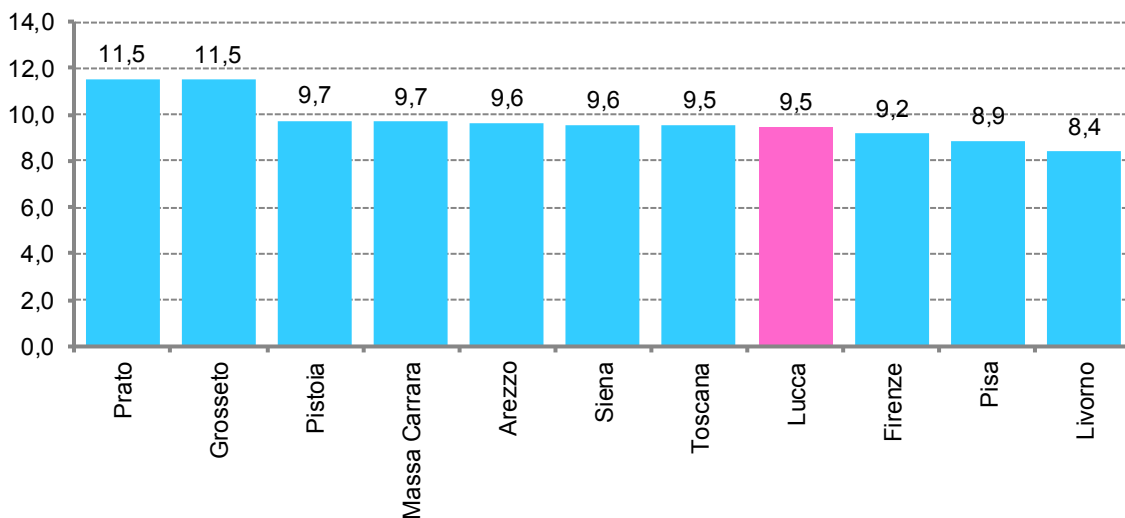
Il valore aggiunto procapite in provincia di Lucca è stimato pari a 26.067 euro nel 2014, un valore superiore sia a quello medio regionale, pari a 25.214 euro, che a quello nazionale, attestatosi a quota 22.976 euro. In un'ideale classifica provinciale del valore aggiunto procapite Lucca si colloca al secondo posto in Toscana, dopo Firenze (28.477 euro) e prima di Siena (25.998), Pisa (24.886) e Livorno (24.837). Seguono in graduatoria le restanti province con valori progressivamente inferiori.

3.1.2 Le imprese e gli addetti

Al 30 settembre 2015 in provincia di Lucca risultano attive 37.031 imprese, pari al 10,4% del complesso delle imprese operative della Toscana. Tale numero presenta una riduzione del -0,9% rispetto a un anno prima, corrispondente a 336 imprese attive in meno. A livello regionale la diminuzione registrata è risultata più contenuta e pari al -0,1%.

A mostrare le maggiori difficoltà sono ancora le imprese artigiane provinciali, che al 30 settembre 2015 sono scese sotto quota 12mila imprese attive (11.991), il 32,4% del tessuto imprenditoriale provinciale (dal 32,8% di un anno prima), con una diminuzione del -2,2% nel corso del periodo osservato. La quota di imprese artigiane in provincia resta comunque particolarmente elevata, sia nel confronto con il dato regionale, dove l'artigianato rappresenta una quota pari al 30,2% (107.985 imprese attive, in contrazione del -1,1% nel periodo), che con quello nazionale che si attesta al 26,3% (1.355.615 imprese attive, -1,6%). In termini di densità imprenditoriale (numero di imprese attive ogni 100 abitanti) Lucca si posiziona in linea con la media toscana con un valore di 9,5, stabile rispetto all'anno precedente. Nel confronto con le altre province della Toscana, si segnalano Prato e Grosseto con valori molto superiori alla media regionale (11,5 imprese ogni 100 abitanti per entrambe), seguite da Pistoia e Massa Carrara (9,7), Arezzo e Siena (9,6), mentre i valori più bassi si registrano per Firenze (9,2), Pisa (8,9) e Livorno (8,4).

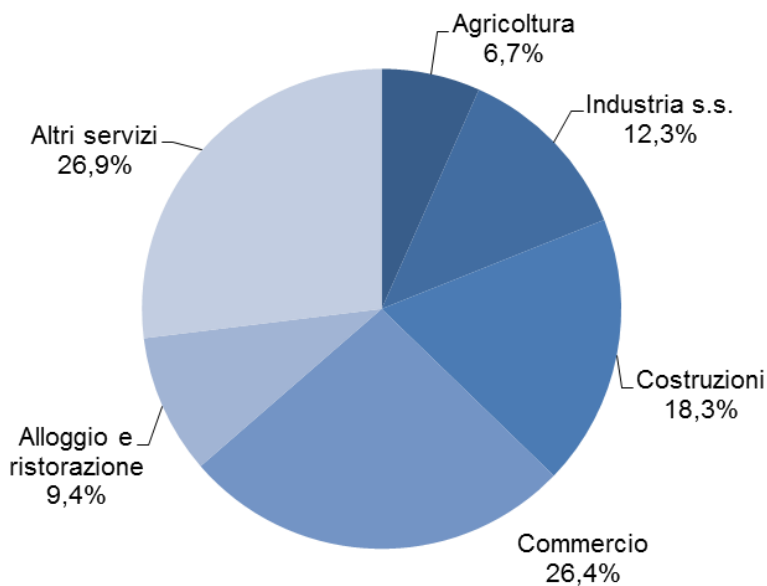
La densità imprenditoriale*
al 30 settembre 2015



Fonte: Infocamere-StockView e Istat
*numero di imprese ogni 100 abitanti

La distribuzione delle imprese per ramo di attività economica evidenzia come il settore dei Servizi nel suo complesso (commercio e pubblici esercizi, trasporti, servizi finanziari, servizi alle imprese, servizi alle persone, ecc.), con 23.235 imprese attive a fine settembre 2015 (il 62,7% del totale), rappresenti il comparto con il più elevato numero di imprese attive in provincia. Al suo interno si distinguono il commercio, con 9.770 imprese (26,4% delle imprese provinciali), i servizi di alloggio e ristorazione (3.486, 9,4%) e le altre attività dei servizi (9.979 unità, 26,9%).

La composizione imprenditoriale per settore
Quote %



Le Costruzioni costituiscono il secondo settore provinciale per numero di imprese (6.767) con una quota pari al 18,3% delle imprese attive (in calo dal 18,7% del 2014). Seguono l'Industria in senso stretto (attività manifatturiere, industrie estrattive, energia, utilities) con 4.551 imprese attive al 30 settembre 2015 per il 12,3% del totale provinciale, e il settore Primario (agricoltura e pesca) che incide sul complesso delle imprese provinciali per il 6,7% (2.465 imprese attive), un valore molto contenuto rispetto alla media toscana (11,2%).

3.1.3 I settori di specializzazione della provincia di Lucca

All'interno del comparto manifatturiero, che nel suo complesso ricomprende 4.358 imprese attive per 5.359 unità locali, sono cinque i principali settori di specializzazione produttiva dell'economia lucchese: la nautica, il calzaturiero, il lapideo, la meccanica e il cartario.

La nautica, con 416 imprese attive, 522 unità locali (UL) e una dimensione media di 4,6 addetti per UL al 30 settembre 2015, risulta il settore di specializzazione provinciale con il più elevato numero di imprese, arrivando a rappresentare il 9,5% dell'intero comparto manifatturiero. Seguono il calzaturiero, con 396 imprese attive, 450 UL e 4,7 addetti medi per UL, la meccanica con 347 imprese attive, 437 UL e una dimensione media di 7,7 addetti per UL, e il lapideo (346 imprese, 427 UL e 3,2 addetti medi). Per il cartario si contano 160 imprese attive a fine settembre 2015, per complessive 267 UL e una dimensione media pari a 22 addetti per UL, molto più elevata rispetto agli altri settori e dovuta alle peculiarità produttive del settore. Tale fattore spiega anche la ridotta percentuale di imprese artigiane nel cartario, pari al 23,8%, un valore decisamente più contenuto rispetto agli altri settori che spaziano invece dal 52,9% della nautica al 67,6% del lapideo, con un valore medio del comparto manifatturiero provinciale che si colloca al 64,3%.

Imprese attive, addetti e unità locali nei principali settori produttivi della provincia di Lucca.

Valori al 30/9/2015

Settore	Imprese	Unità Locali	Addetti alle Unità locali	Numero medio di addetti per unità locale	% Imprese Artigiane
Calzaturiero	396	450	2.102	4,7	59,8
Cartario	160	267	5.865	22,0	23,8
Lapideo	346	427	1.360	3,2	67,6
Meccanica	347	437	3.378	7,7	59,7
Nautica	416	522	2.427	4,6	52,9
Manifatturiero	4.358	5.359	29.096	5,4	64,3

Fonte: Elaborazioni Uff. Studi e Statistica Camera di Commercio di Lucca su dati Infocamere-Stockview

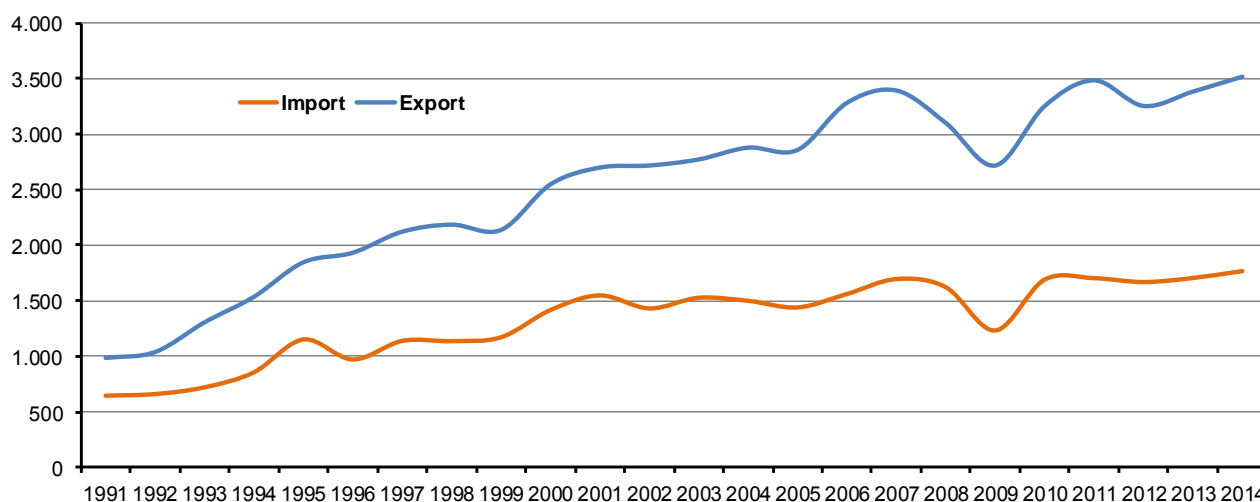
3.2 Gli scambi commerciali

Nel corso degli ultimi 20 anni il commercio con l'estero della provincia di Lucca ha evidenziato un andamento di crescita sostenuta, sia dal lato delle esportazioni che delle importazioni: in termini nominali il valore delle vendite di beni e servizi sui mercati esteri è infatti passato dai 985 milioni di euro del 1991 ai 3.517 milioni di euro del 2014, mentre quello degli acquisti dai paesi esteri nello stesso periodo è cresciuto da 645 a 1.767 milioni di euro. Per il periodo 2000-2014 Prometeia Spa stima che la crescita in valore delle esportazioni provinciali (+38,1% in termini nominali) equivalga ad una crescita del 10% circa in termini reali, al netto cioè degli effetti monetari dovuti alle variazioni dei prezzi intervenute nel periodo.

Tale andamento di lungo periodo evidenzia un trend in costante crescita, specie nel caso

dell'export per il quale l'unica vera e propria battuta d'arresto si è registrata nel biennio 2008-2009, mentre le importazioni hanno mostrato una dinamica positiva fino al 2001 che è poi andata progressivamente stabilizzandosi, facendo registrare andamenti altalenanti legati soprattutto alle tensioni geo-politiche internazionali, in particolare nel 1996 (crisi finanziaria asiatica), nel 2001 (crisi della net economy) e specialmente nel biennio 2008-2009.

Import - Export della provincia di Lucca (valori in milioni di euro)



Fonte: Istat -Coeweb

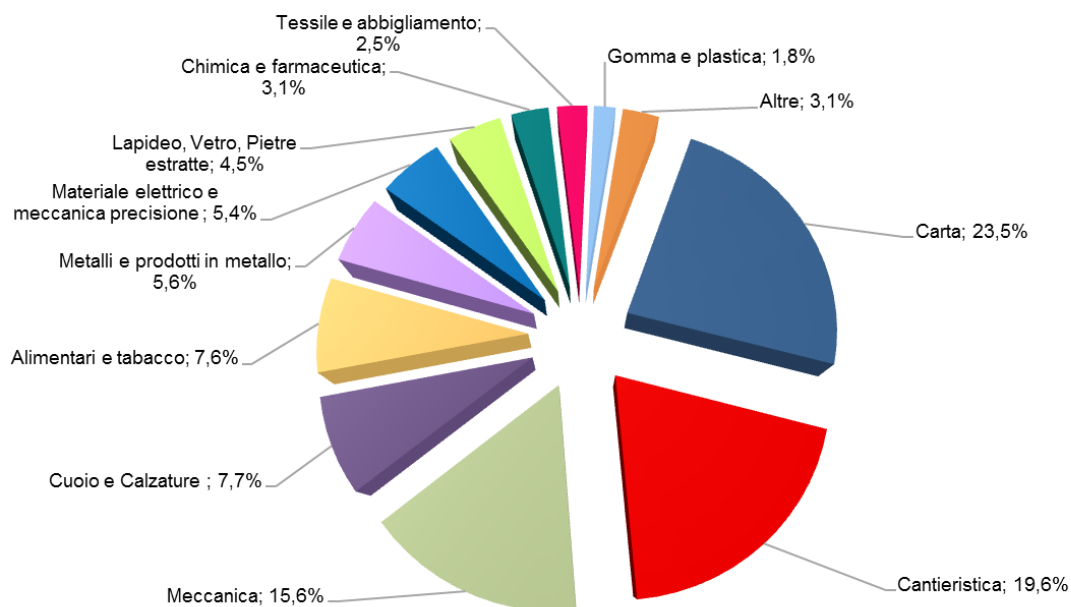
Con riferimento all'anno 2014, il valore delle esportazioni della provincia di Lucca ha superato i 3,5 miliardi di euro, raggiungendo un record storico per il territorio lucchese, con un incremento del +4% rispetto a quanto registrato nel corso del 2013. L'andamento è risultato significativamente superiore sia rispetto a quello medio regionale, in crescita del +2,2%, che a quello nazionale (+2%).

Anche nel corso dei primi nove mesi del 2015 si è confermato il positivo andamento degli scambi con l'estero per la provincia di Lucca, con un balzo del +14,6% per le esportazioni provinciali e una crescita del +10,2% degli acquisti dall'estero. Nel periodo gennaio-settembre 2015 le vendite all'estero della provincia di Lucca hanno infatti superato i 3 miliardi di euro (3.006 milioni), segnando un incremento di oltre 380 milioni di euro rispetto allo stesso periodo del 2014. La performance lucchese è risultata la migliore a livello toscano, con le dinamiche regionale (+2,1%) e nazionale (+4,2%) molto più contenute.

Anche per le importazioni provinciali l'andamento nei primi nove mesi del 2015 si è confermato positivo, con acquisti dall'estero per quasi un miliardo e mezzo di euro: l'incremento del +10,2% registrato rispetto al 2014 risulta ancora una volta più sostenuto sia rispetto all'andamento regionale (+6,2%) che a quello nazionale (+3,7%).

Il deprezzamento dell'Euro rispetto al Dollaro, che ha determinato un aumento della competitività di prezzo per le merci prodotte nell'area Euro, ha contribuito in parte al progressivo incremento dell'export di merci scambiate in Dollari sui mercati internazionali.

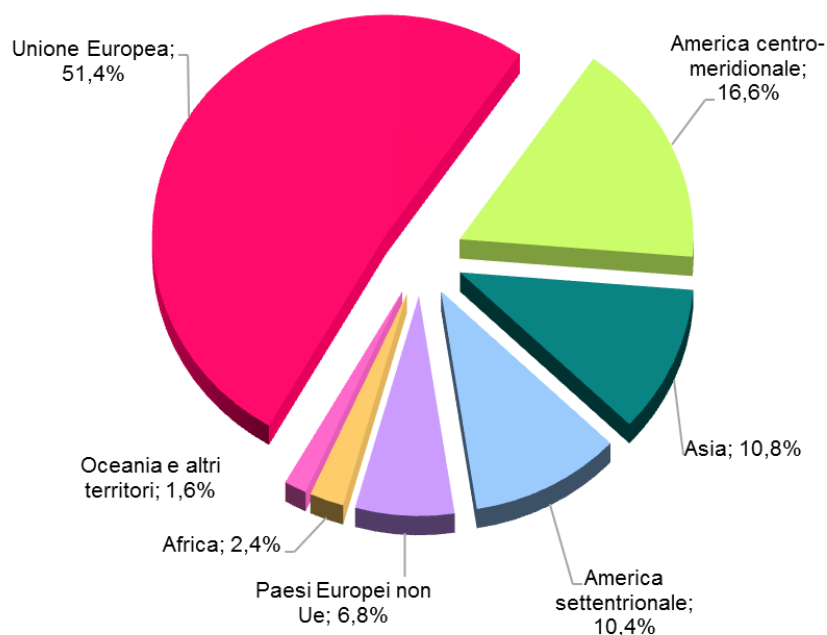
**Export della provincia di Lucca per settore di attività - comparto manifatturiero -
Provincia di Lucca**
Quote % - Gennaio-Settembre 2015



Fonte: Istat

Guardando alle aree di destinazione, le vendite all'estero sono cresciute sia verso l'Europa (+4,6%), per il traino dei paesi dell'UE (+6,7%), che soprattutto verso il continente americano (+45,9%), con l'America Latina che ha fatto segnare un +68% per la vendita di imbarcazioni e quella Settentrionale che ha registrato un +20,8%.

Export della provincia di Lucca per aree di destinazione
Quote % - Gennaio-Settembre 2015



In ripresa anche le vendite in Asia (+13,8%), mentre quelle verso l'Oceania hanno segnato un +59,4%. Il continente Africano ha evidenziato invece una diminuzione del -9,1%. Per quanto riguarda la provenienza geografica degli acquisti effettuati all'estero dalle imprese lucchesi, l'incremento è risultato diffuso a tutte le macro-aree eccetto l'Asia.

3.2.1 Le esportazioni dei settori di specializzazione

La rilevanza dei settori di specializzazione produttiva della provincia di Lucca risulta elevata in relazione alla quota di export generata sia a livello provinciale che regionale.

La forte espansione delle esportazioni provinciali nel corso dei primi nove mesi del 2015 è infatti legata al positivo andamento di alcuni dei principali settori produttivi provinciali: il cartario, primo settore per valore esportato (708 milioni di euro da gennaio a settembre), che ha registrato una crescita del +16,2% rispetto al 2014; la cantieristica nautica (590 milioni) che ha segnato un rilevante recupero delle vendite all'estero (+31,3%) rispetto al 2014; la produzione di macchine per impieghi speciali (+19,0%) con oltre 351 milioni di euro di merci vendute all'estero nei primi nove mesi del 2015. L'industria lapidea (103 milioni) ha fatto segnare un recupero del +10,7% nelle vendite all'estero, mentre per calzature (201 milioni di euro) l'andamento è risultato in calo del -2,3%.

L'export dei principali settori della provincia di Lucca

Valori assoluti in mln di euro, variazioni % e quote % sulla Toscana

	Lucca	Var.% Gen.-Set. 2015/Gen.-Set. 2014	Toscana	Var.% Gen.-Set. 2015/Gen.-Set. 2014	Quota % Lucca su Toscana
Calzaturiero	201	-2,3%	1.454	3,2%	13,8%
Cartario	708	16,2%	821	11,0%	86,2%
Lapideo	103	10,7%	401	12,3%	25,8%
Meccanica*	351	19,0%	783	6,6%	44,9%
Nautica	590	31,3%	724	35,4%	81,4%
Manifatturiero	3.007	14,6%	24.360	2,1%	12,3%

* solo macchine per impieghi speciali

Fonte: Istat

Una rilevante importanza per l'economia provinciale è rivestita comunque anche dagli altri settori produttivi: il comparto alimentare (227 milioni) ha segnato una crescita del +19,1% nel periodo grazie al positivo andamento delle vendite di *olio di oliva*, *di semi ecc.* (+23,1%), l'industria metallurgica è cresciuta del +7,1%, il materiale elettrico e la meccanica di precisione hanno evidenziato un incremento del +6,4%, il tessile e abbigliamento un aumento del +0,6% e la gomma e plastica una ripresa del +11,4%. Sono diminuite invece le vendite all'estero dell'industria chimica (-7,9%) per il calo della farmaceutica (-7,3%).

3.3 Il turismo

La consistenza delle imprese iscritte al Registro delle Imprese ed attive nel settore turistico-ricettivo in provincia di Lucca ha mostrato una lieve contrazione nel corso dell'ultimo periodo, con 3.486 unità attive a fine settembre 2015, 11 in meno rispetto a un anno prima. Nel dettaglio settoriale si è registrata una lieve crescita del numero di ristoranti (1.565 al 30 settembre 2015, +19 unità rispetto ad un anno prima) e delle strutture per brevi soggiorni (campeggi e altri alloggi: 322, +12); gli alberghi (380) sono rimasti stabili mentre i bar (1.196,

-38) hanno evidenziato una lieve contrazione nel corso degli ultimi dodici mesi.

Consistenza delle imprese attive nel comparto turistico in provincia di Lucca

Valori assoluti

Imprese turistiche	2014	III trim 2014	III trim 2015
Alberghi	378	380	380
Campeggi ed altri alloggi per brevi soggiorni	308	310	322
Ristoranti	1.523	1.546	1.565
Mense e catering	27	27	23
Bar	1.199	1.234	1.196
Totale	3.435	3.497	3.486

Fonte: Infocamere-Stockview

Dal lato della movimentazione turistica, il 2014 ha rappresentato un anno di ripresa dei flussi turistici in provincia di Lucca: gli arrivi (950.426 nell'anno) sono cresciuti del +3,0% rispetto al 2013 grazie all'aumento dei turisti italiani, mentre gli stranieri sono diminuiti. Le presenze hanno registrato una crescita più contenuta (+1,3%, 3.465.729), che anche in questo caso ha riguardato i turisti italiani, mentre sono diminuiti quelli provenienti dall'estero. In particolare, la componente estera ha evidenziato un calo del -1,2% delle presenze e del -1,4% degli arrivi, mentre per quanto concerne il turismo interno si è registrata una ripresa sia delle presenze (+3,7%) che degli arrivi (+7,1%). La durata media dei soggiorni si è quindi ulteriormente ridotta portandosi a 3,6 notti: tale andamento è dovuto anche alle nuove forme di turismo "mordi e fuggi", caratterizzate da soggiorni di breve durata, ed alle quali le strutture ricettive si stanno progressivamente adattando.

I dati relativi ai flussi turistici nei primi nove mesi del 2015 evidenziano un incremento degli arrivi del +2,4% rispetto allo stesso periodo del 2014 (a quota 899.888 unità) ed una sostanziale stabilità delle presenze turistiche sul territorio (3.312.528 unità), che fanno segnare una variazione del -0,1% rispetto al 2014.

Arrivi e Presenze in provincia di Lucca per provenienza e tipologia di struttura ricettiva.

Gennaio-Settembre 2015

Valori assoluti e Var. % rispetto a Genn.-Sett. 2014

	ALBERGHI				EXTRA				TOTALE			
	Arrivi		Presenze		Arrivi		Presenze		Arrivi		Presenze	
	2015	Var. %	2015	Var. %	2015	Var. %	2015	Var. %	2015	Var. %	2015	Var. %
Stranieri	313.357	1,2	1.144.645	0,5	93.702	-5,1	433.634	-6,5	408.894	-0,3	1.586.576	-1,5
Italiani	398.215	4,9	1.250.432	6,1	88.676	2,6	456.143	-10,2	490.994	4,6	1.725.952	1,2
Totale	711.572	3,3	2.395.077	3,3	182.378	-1,5	889.777	-8,5	899.888	2,4	3.312.528	-0,1

Fonte: Provincia di Lucca

Ad incrementare è il comparto alberghiero, cresciuto del +3,3% sia in termini arrivi che di presenze, mentre l'extra-alberghiero ha fatto segnare una diminuzione del -1,5% in termini di arrivi che si è tramutata in un -8,5% per le presenze turistiche.

L'andamento registrato è il risultato di un incremento di arrivi e presenze di turisti italiani (+4,6% gli arrivi e +1,2% le presenze), mentre per gli arrivi e le presenze straniere si è registrata una diminuzione su scala provinciale (rispettivamente -0,3% e -1,5%). Il calo si è concentrato nel settore extra-alberghiero, che ha registrato difficoltà sia negli arrivi che nelle presenze dei turisti stranieri (rispettivamente -5,1% e -6,5%) e di quelli italiani (+2,6% gli arrivi ma -10,2% le presenze), specialmente in Versilia (-12,4% le presenze italiane).

L'andamento nel settore alberghiero è risultato invece positivo, con una lieve crescita per la componente straniera (arrivi +1,2% e presenze +0,5%) e un incremento significativo per quella italiana (arrivi +4,9% e presenze +6,1%), nonostante le difficoltà evidenziate nella Piana di Lucca che ha registrato una diminuzione degli arrivi italiani del -2,0% e delle

presenze del -6,9%.

A livello territoriale, le maggiori difficoltà si sono registrate nella Piana di Lucca, con una diminuzione degli arrivi del -0,2% e delle presenze del -2,8%. La contrazione delle presenze è dovuta sia alla componente straniera (-1,1%), concentrata nell'extra-alberghiero (-5,9%) mentre l'alberghiero è cresciuto (+3,5%), che soprattutto a quella italiana (-5,4%), con un calo del -6,9% nell'alberghiero e del -1,9% nell'extra.

In Versilia le presenze sono rimaste sostanzialmente stabili (-0,1%) nonostante un incremento del +2,9% degli arrivi nel periodo. La ricettività alberghiera ha registrato un incremento del +3,5% sia per gli arrivi che per le presenze, grazie soprattutto all'aumento dei turisti italiani (+5,6% gli arrivi e +6,5% le presenze), mentre per gli stranieri la dinamica è risultata meno accentuata (rispettivamente +0,8% e +0,2%). A tali andamenti si contrappone invece la forte diminuzione delle presenze extra-alberghiere (-10,9%, arrivi -0,5%), rilevata sia per i turisti stranieri (-8,0%, arrivi -3,9%) che soprattutto per gli italiani (-12,4%, arrivi +2,1%).

Nella Valle del Serchio (Media Valle e Garfagnana) si è registrato invece un significativo incremento della componente turistica, sia in termini di arrivi (+3,7%) che di presenze (+3,1%), dovuto all'incremento del turismo italiano (+8,2% gli arrivi e +11,2% le presenze), mentre per i turisti stranieri hanno segnato una diminuzione sia in termini di arrivi (-1,6%) che di presenze (-2,4%).

Un altro indicatore a supporto del monitoraggio dell'andamento del turismo provinciale è la spesa dei viaggiatori stranieri in provincia. Secondo i dati rilevati nell'indagine campionaria della Banca d'Italia, dopo la ripresa registrata nel 2014, nei primi dieci mesi del 2015 si sarebbe verificata una nuova contrazione della spesa dei viaggiatori stranieri a Lucca, mentre sia a livello regionale che nazionale l'andamento mostrerebbe una lieve crescita.

3.4 La popolazione, il reddito disponibile e la spesa delle famiglie

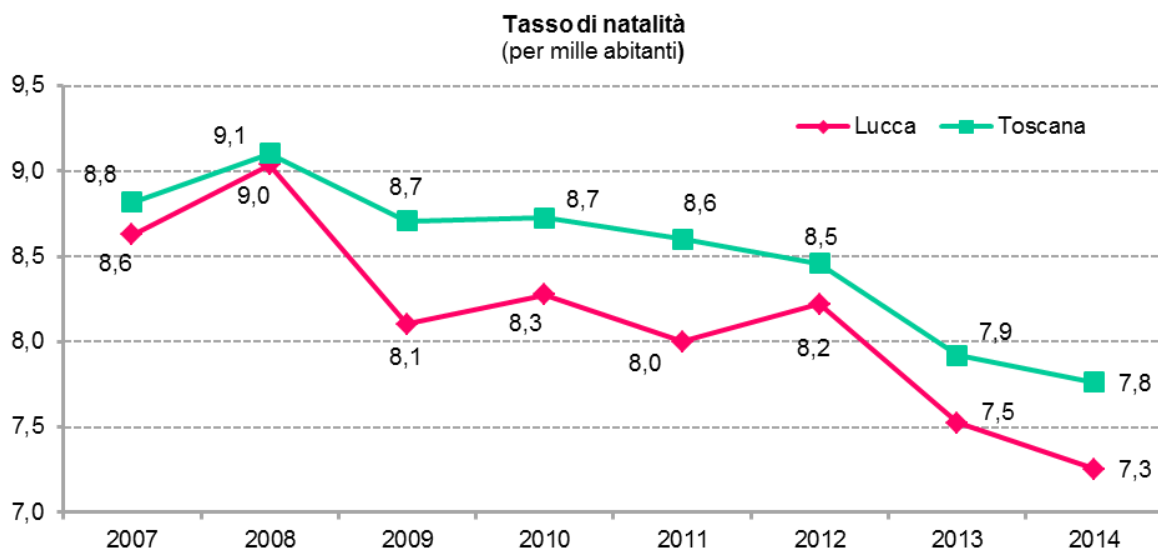
Al 30 settembre 2015 la popolazione residente in provincia di Lucca era pari a 391.571 unità, il 10,5% del totale regionale. La provincia di Lucca risulta caratterizzata da un'elevata densità abitativa, pari a 220,9 abitanti/Km², un valore decisamente superiore al corrispondente dato regionale (162,9 ab/Km²).

	Lucca	Toscana	Lucca su Toscana
Popolazione residente (30/9/2015)	391.571	3.745.983	10,5%
Densità abitativa (abitanti/Km ²)	220,9	162,9	
Stranieri residenti (1/1/2015)	30.245	395.573	7,6%
Stranieri su popolazione residente (1/1/2015)	7,7%	10,5%	

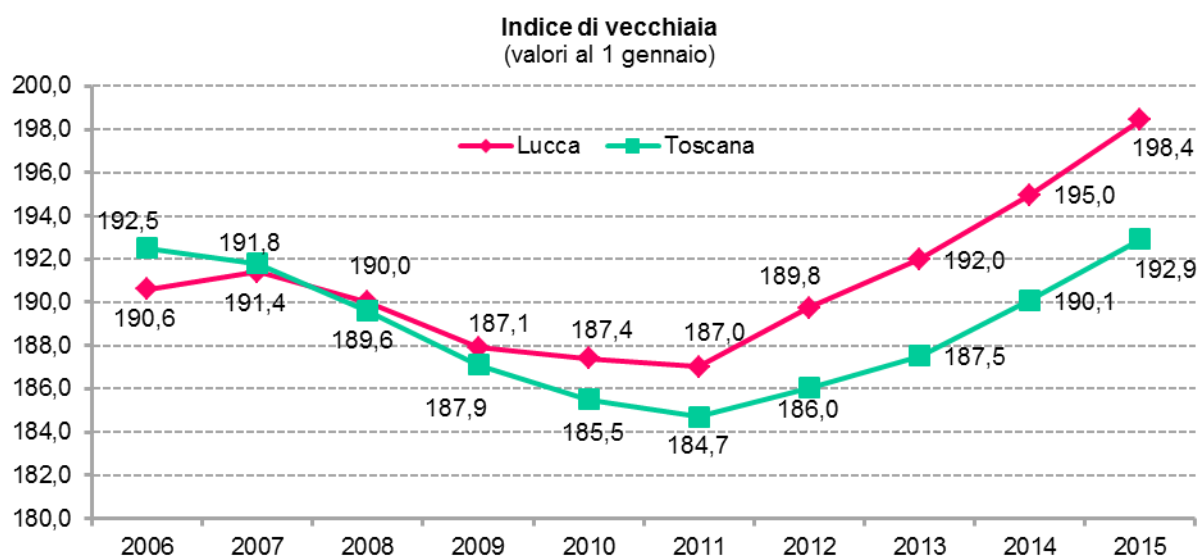
Fonte: elaborazione su dati Istat-Demo

La popolazione straniera residente in provincia al 1 gennaio 2015 è risultata pari a 30.245 unità, arrivando a rappresentare il 7,7% del totale dei residenti alla stessa data (393.478), un valore in ulteriore incremento rispetto al 7,6% di inizio 2014 ma significativamente inferiore al 10,5% relativo al complesso del territorio regionale.

L'analisi dell'evoluzione della popolazione residente in provincia di Lucca evidenzia una tendenza all'invecchiamento più accentuata rispetto al dato medio regionale. Il tasso di natalità provinciale è ulteriormente diminuito nel 2014, attestandosi al 7,3‰, un valore che continua a risultare inferiore rispetto al dato regionale (7,8‰, anch'esso in lieve contrazione).

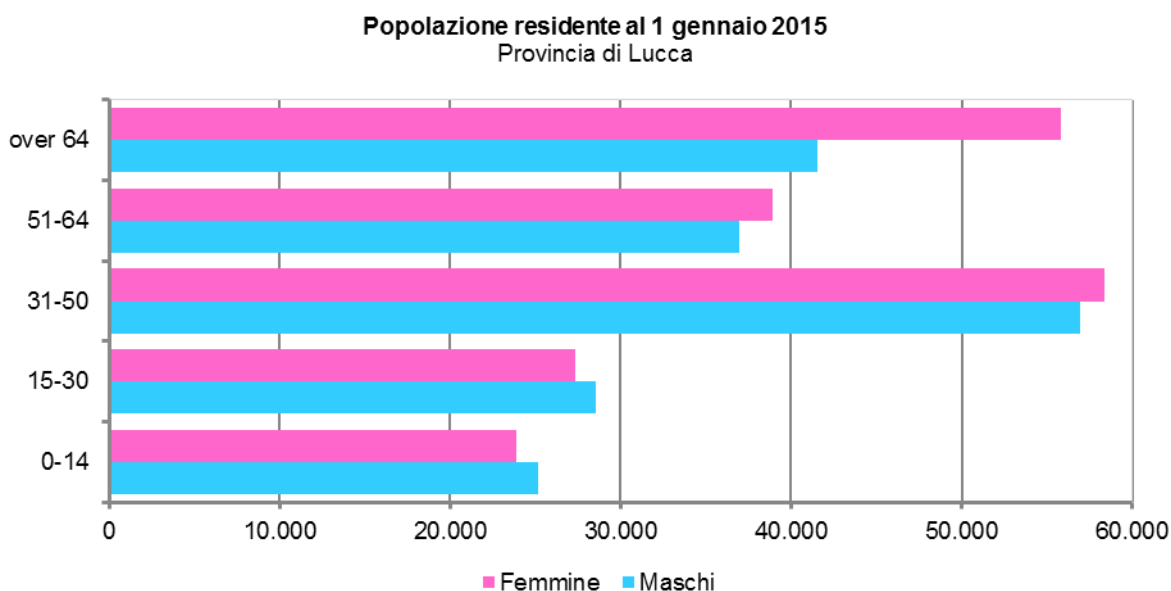


Come conseguenza della diminuzione del tasso di natalità si rileva un progressivo invecchiamento della popolazione residente: l'indice di vecchiaia presenta infatti valori più elevati della media regionale già a partire dal 2009, e dal 2011 l'andamento risulta in progressiva crescita. L'indice di vecchiaia per la provincia di Lucca è infatti passato dai 187 residenti over 64 ogni 100 under 15 (184,7 per la Toscana) di inizio 2011 a quota 198,4 ad inizio 2015 (192,9 per la Toscana).



La popolazione provinciale risulta composta per il 51,9% da persone di sesso femminile, con una netta prevalenza soprattutto nella fascia di età over 65 anni (57,3%). La

popolazione femminile risulta infatti superiore a quella maschile per le fasce di età superiori ai 30 anni, mentre nelle classi più giovani prevale la componente maschile. La popolazione over 64 anni rappresenta infine il 24,8% del totale provinciale, contro una quota del 26,7% per la popolazione fino ai 30 anni di età.



Nel corso degli ultimi anni, caratterizzati da crescenti difficoltà economiche, le famiglie hanno visto aggravarsi la propria situazione economico-patrimoniale. Tale dinamica ha portato ad una significativa contrazione del reddito disponibile e dei relativi consumi. Le numerose manovre di finanza pubblica hanno inoltre drenato ulteriori risorse dai bilanci delle famiglie verso le casse pubbliche.

In tale contesto, il reddito disponibile delle famiglie lucchesi è stimato (Prometeia Spa) in lieve ripresa nel biennio 2013-14, con incrementi rispettivamente del +0,8% e del +1,2%, che hanno contribuito al parziale recupero dei livelli reddituali dopo la pesante battuta d'arresto subita nel corso del 2012 (-3,1%). L'andamento del reddito disponibile registrato nell'ultimo biennio risulta in linea con l'analoga dinamica toscana e migliore di quella nazionale, che ha fatto segnare un +0,1% nel 2013 cui è seguito un +1,1% nel 2014. Lucca presenta quindi una ripresa reddituale tra le migliori della regione: nel 2014 hanno fatto meglio solamente Siena (+1,7%) e Prato (+1,5%), mentre per Firenze e Pistoia la dinamica registrata è in linea con quella del territorio lucchese.

Anche la spesa per consumi finali delle famiglie sul territorio economico, ovvero la parte dei consumi individuali il cui costo viene sostenuto direttamente dalle famiglie, fa registrare una lieve ripresa nel corso del 2014, con un +0,9% rispetto al 2013. Tale ripresa segue il biennio 2012-13, nel corso del quale il livello della spesa per consumi finali delle famiglie aveva subito una contrazione rispettivamente del -1,1% e del -0,8%. La ripresa osservata nel 2014 per Lucca risulta la più elevata a livello regionale (a parità con Pisa), con la media toscana in aumento del +0,6% e quella nazionale del +0,5%.

Sul fronte reddituale si intravedono quindi i primi segnali di ripresa, dopo che la crisi economica ha progressivamente logorato sia le imprese che le famiglie, incidendo in negativo sui consumi e sul reddito delle stesse. Tali dinamiche, assieme alle difficoltà presenti nel mercato del lavoro, hanno esposto sempre più le famiglie al rischio della povertà, un fenomeno da monitorare con sempre maggiore attenzione per i tanti risvolti socio-economici che implica sul territorio. A livello regionale (livello minimo territoriale per

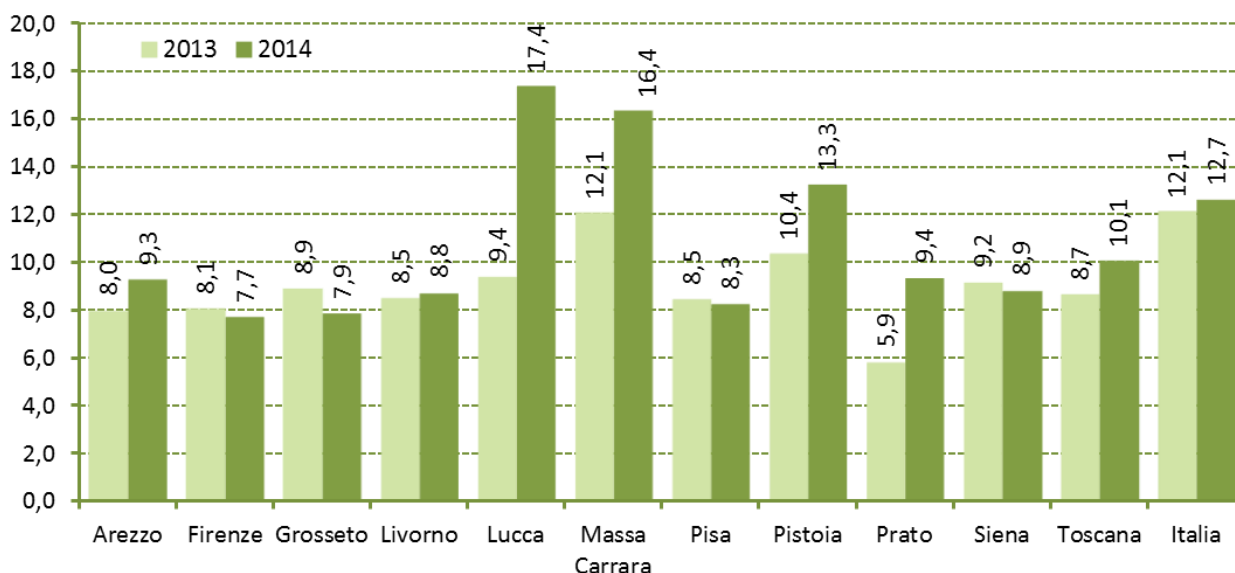
cui Istat diffonde i dati) la stima dell'incidenza della povertà relativa risulta pari al 5,1%, in diminuzione rispetto al 6,5% stimato per il 2013 e al 9,1% per il 2012. Nella graduatoria nazionale la Toscana si posiziona in quinta posizione, dopo Trentino-Alto Adige, Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto. Notevole il divario con la media nazionale, pari al 10,3% nel 2014, stabile rispetto al 2013 (10,4%).

3.5 Il mercato del lavoro

Nel corso del 2014 le dinamiche occupazionali hanno risentito ancora delle difficoltà attraversate dal sistema economico provinciale dall'inizio della crisi economico-finanziaria. Malgrado i primi segnali di ripresa, secondo le stime di ISTAT il tasso di disoccupazione provinciale sarebbe quasi raddoppiato, passando dal 9,6% del 2013 al 17,4%, per circa 31.000 persone in cerca di occupazione in provincia, mentre il tasso di occupazione (15-64 anni) avrebbe mostrato una pesante contrazione attestandosi al 57,0% (145.000 lavoratori) dal 61,8% del 2013, per oltre 12.000 persone occupate in meno.

Si tratta di dati che collocano Lucca all'ultimo posto della graduatoria regionale e nella parte bassa di quella nazionale: nella media toscana il tasso di disoccupazione è infatti stimato pari al 10,1% per la Toscana (in aumento di 1,4 pp) e al 12,7% per l'Italia (+0,6 pp), mentre per il tasso di occupazione Lucca resta quasi sette punti percentuali al di sotto della media toscana (63,8%) e poco al di sopra di quella nazionale (55,7%).

Tassi di disoccupazione per provincia (valori percentuali)



Sebbene si rilevi un peggioramento della situazione occupazionale per entrambi i generi, il tasso di disoccupazione (rapporto tra persone in cerca di lavoro e forze lavoro) evidenzia allarmanti criticità soprattutto per la componente femminile, che mostra le maggiori difficoltà passando al 21,8% dal 14,1% del 2013; quella maschile registra un incremento analogo anche se su livelli meno elevati, passando dal 5,6% del 2013 al 13,9% del 2014. Nel confronto territoriale, cresce il divario rispetto alla media regionale che colloca il tasso di disoccupazione maschile all'8,6% e quello femminile all'11,8; nel confronto nazionale

(maschi: 11,9%, femmine: 13,8%) il posizionamento risulta migliore ma comunque ancora molto negativo.

Per quanto riguarda il tasso di occupazione l'andamento risulta in flessione per entrambi i generi, con la componente maschile che passa al 66,0% dal 70,0% del 2013 e quella femminile che scende al 48,3%, registrando una contrazione di oltre cinque punti percentuali rispetto al 2013 (53,7%).

Nel 2014 il 57,6% degli occupati in provincia è costituito da individui di sesso maschile, contro il 42,4% di femmine. Nel confronto con gli anni precedenti si evidenzia una graduale ricomposizione dell'occupazione tra generi, con una progressiva crescita degli occupati di sesso femminile, passati dal 38,0% del 2011 al 43,3% del 2013 per poi scendere all'attuale 42,4%.

A livello settoriale si osserva una sostanziale stabilità del comparto industriale, che occupa circa 45mila unità pari al 30,9% dell'occupazione complessiva (29,3% nel 2013), con una diminuzione nel 2014 contenuta a mille unità dopo il forte calo del 2013; cresce invece di quasi mille unità l'occupazione nel settore agricolo, raggiungendo quota 3.800 circa e passando dall'1,9% del 2012 all'attuale 2,6%, mentre i servizi fanno registrare una pesante caduta occupazionale (-12mila unità) arrivando ad occupare 96.300 unità, pari al 66,5% del totale dal 68,7% del 2013.

I dati amministrativi sui flussi cumulati di avviamenti allavoro pervenuti ai Servizi per l'Impiego per la provincia di Lucca, relativi al periodo Gennaio-Settembre 2015, consentono di identificare un totale di quasi 60.000 attivazioni, un valore in crescita del +8,4% rispetto a quanto registrato nel corso dell'anno precedente.

Comunicazioni di avviamento al lavoro pervenute ai Servizi per l'Impiego da parte di aziende Toscane suddivise per tipologia contrattuale.

Provincia di Lucca

Tipologia contrattuale	Gen.-Set. 2014	Gen.-Set. 2015	Var. %
Altre forme	770	820	6,5%
Apprendistato	2.319	1.976	-14,8%
Associazione in partecipazione	388	217	-44,1%
Lavoro a progetto/co.co.co	1.822	1.259	-30,9%
Lavoro a tempo determinato	29.375	30.110	2,5%
Lavoro a tempo indeterminato	4.853	7.821	61,2%
Lavoro domestico	2.557	2.601	1,7%
Lavoro intermittente	3.451	2.949	-14,5%
Lavoro occasionale	405	690	70,4%
Somministrazione	7.616	9.465	24,3%
Tirocinio	1.056	1.315	24,5%
Totale	54.612	59.223	8,4%

Fonte: elaborazioni su dati SIL - Regione Toscana

Importanti cambiamenti sembrano interessare la composizione contrattuale delle assunzioni, con l'incremento degli avviamenti da imputarsi in buona parte al lavoro a tempo indeterminato (quasi 8.000 avviamenti), cresciuto del 61,2% nel periodo. La dinamica del lavoro a tempo determinato, che rappresenta oltre la metà (30.110) degli avviamenti comunicati nel periodo, mostra invece un rallentamento del trend di crescita (+2,5%). In crescita anche il lavoro in somministrazione (9.465), che fa segnare un +24,3%, e i tirocini (1.315) che incrementano del +24,5%, mentre per i contratti di apprendistato (1.976) si registra una diminuzione del -14,8%.

A livello settoriale la crescita degli avviamenti risulta diffusa a tutti i comparti produttivi, con le uniche eccezioni di agricoltura e alberghi e ristoranti. Importanti incrementi interessano il commercio, il manifatturiero, le costruzioni, il comparto P.A., istruzione e sanità, mentre per i servizi alle imprese la crescita risulta di poco inferiore alla media.

Nel corso del 2015 il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni ha fatto registrare una notevole diminuzione (-63,2%) rispetto al 2014, con un totale di 2.518.952 ore autorizzate nel corso dell'anno rispetto alle 5.618.024 ore del 2014. La contrazione è dovuta in particolar modo alla riduzione del ricorso alle componenti straordinaria (-61,4%) e in deroga (-83,6%), mentre quella ordinaria ha mostrato un calo limitato al -8,2%. La dinamica provinciale è risultata simile a quella registrata sia a livello regionale (-43,8%) che nazionale (-35,6%).

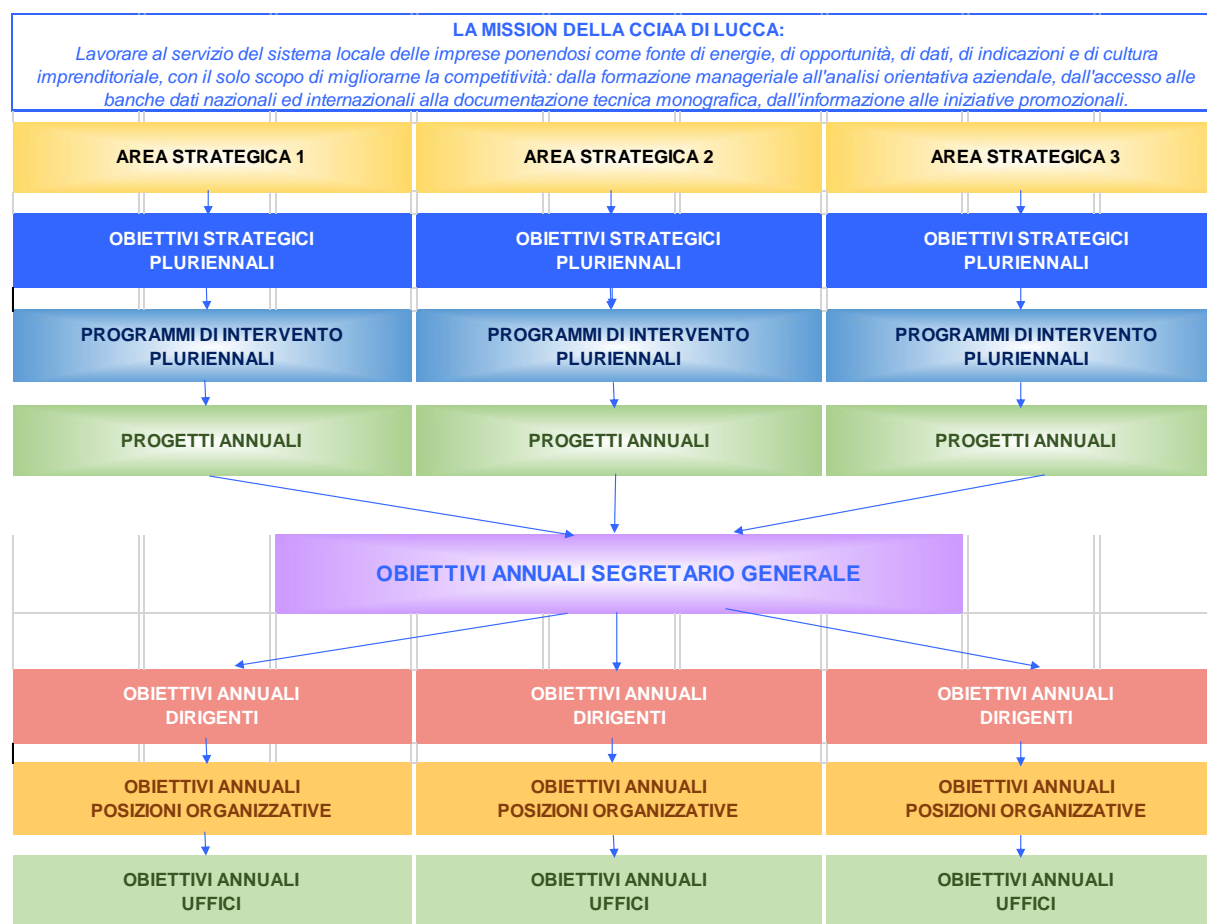
Va comunque osservato che una piccola parte della diminuzione è imputabile al blocco autorizzativo che ha interessato la CIG Ordinaria dal mese di novembre 2015, disposto dall'INPS e finalizzato all'allineamento delle procedure alle disposizioni normative introdotte dal D.Lgs. n.148/2015 (Disposizioni per il riordino della normativa in materia di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183).

A livello settoriale le diminuzioni sono risultate diffuse a tutti i settori di attività, con un aumento concentrato nella CIG ordinaria autorizzata ad imprese del settore metallurgico.

4. L'albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta (anche graficamente) i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici pluriennali e obiettivi/progetti operativi annuali (che individuano attività operative, azioni e risorse). In pratica questa mappa dimostra come gli obiettivi annuali ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione.

Nella logica dell'albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolati in aree strategiche.



Nell'ambito del Programma pluriennale di mandato 2015-2019 sono state individuate tre aree strategiche, articolate in più obiettivi strategici pluriennali ai quali sono collegati uno o più target (ossia i risultati attesi) e declinate nei programmi strategici pluriennali (mediante i quali vengono esplicitate le azioni che si intende mettere in campo).

A loro volta gli obiettivi strategici vengono, ogni anno, articolati in obiettivi e progetti operativi nei quali sono espressamente esplicitate azioni, indicatori, benefici attesi e risorse.

La responsabilità di ciascun progetto viene attribuita, a cascata, dal Segretario generale ai Dirigenti di ciascuna Area, alle Posizioni organizzative e infine ad uno specifico Ufficio.



Le Aree strategiche 2015-2019 si articolano nei seguenti obiettivi strategici pluriennali:

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1A	Programmazione territoriale: Affermare il ruolo dell'ente come promotore e partner di politiche di programmazione territoriale, nonché come soggetto di aggregazione e concertazione delle categorie economiche in materia sviluppo economico e governo del territorio.			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Prosecuzione delle attività volte ad ampliare l'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Promozione ed attuazione delle politiche concertate sui settori selezionati - report 2017: Estensione della sperimentazione fatta ad altri settori individuati come prioritari per lo sviluppo 2018: Estensione della sperimentazione fatta ad altri settori individuati come prioritari per lo sviluppo		100%	100%	100%
PROGRAMMA 1A01	Come richiesto dalla nuova programmazione comunitaria, che esorta le amministrazioni ad adottare un approccio di sistema, la Camera proseguirà nell'azione di facilitatore per le politiche di programmazione economica e territoriale. Si tratta di azioni rivolte a: – raccolta e diffusione delle informazioni inerenti i nuovi indirizzi e piani relativi alla programmazione economica e alla pianificazione che vengono sviluppati a livello locale, regionale, nazionale e comunitario; – aggregazione dei soggetti locali interessati e degli esponenti del mondo delle imprese, per raggiungere la concertazione sulle politiche per lo sviluppo sostenibile per il governo del territorio di riferimento;			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1B	Analisi del sistema economico locale: Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Progettazione operativa per la capillare diffusione dei dati tramite l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica con azioni di sensibilizzazione per la fruizione. 2017: Realizzazione processo di accesso telematico e riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica. 2018: 1) Valutazione degli esiti del processo di accesso telematico e riutilizzo dei dati della CCIAA (open data); progettazione di sviluppi ulteriori. 2) ideazione di nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni per le attività economiche		100%	100%	100%
PROGRAMMA 1B01	La Camera intende rafforzare il proprio ruolo come soggetto di riferimento sul territorio per la produzione e il reperimento, l'analisi e il monitoraggio, la messa a disposizione e la diffusione all'utenza dell'informazione economico-statistica provinciale, con un contemporaneo contenimento dei costi. Saranno inoltre consolidati i rapporti di collaborazione instaurati negli anni con gli stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, enti di ricerca, ecc.) per la diffusione e lo scambio di informazioni economico-statistiche anche attraverso le nuove modalità di produzione e rilascio dei dati pubblici in formato standardizzato e interoperabile su scala nazionale (Open Data) e attraverso le storie di successo imprenditoriale (Lucca Imprese). Sarà assicurato il supporto agli organi camerale per la definizione di politiche di intervento tramite la fornitura di dati statistici di fonte camerale e non, la predisposizione di indagini, l'analisi dei risultati e degli andamenti economici settoriali e territoriali.			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1D		Promozione dei servizi di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione), allo scopo di contribuire ad abbattere quella "barriera giudiziaria" che rappresenta un limite ed un ostacolo per le imprese nelle attività di interscambio nell'ambito del mercato interno ed internazionale.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Realizzazione campagne di promozione/informazione.		=> 2 (almeno 1 in ambito diverso da quelle anno n-1).	=> 2 (almeno 1 in ambito diverso da quelle anno n-1).	=> 2 (almeno 1 in ambito diverso da quelle anno n-1).
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Monitoraggio qualità servizio: indagine di customer satisfaction-risultato atteso non inferiore a 3 (scala da 1 a 5) come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'Organismo di mediazione camerale per i procedimenti di mediazione giunti a conclusione; giudizio complessivo non inferiore a 3 (scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.		=>3	=>3	=>3
PROGRAMMA 1D01	<p>La Camera di Lucca, il cui sportello di mediazione è aperto fin dal 1998, è sempre stata molto attiva nella diffusione della cultura della mediazione e, più, in generale, degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie. Da un lato, il quadro giuridico appare, tuttora, mutevole in considerazione delle modifiche in corso sul tema della giustizia; dall'altro, le camere di commercio devono ridefinire il proprio servizio in un mercato caratterizzato da un regime di concorrenza tra vari organismi di mediazione, pubblici e privati. La Camera di Lucca intende continuare a svolgere un'attività di diffusione della cultura della mediazione e di promozione di servizi di qualità, pur in condizioni di minori risorse disponibili, cercando di ampliare il ritorno in termini di immagine per la Camera e di domanda dei servizi, sviluppando forme di collaborazione con associazioni, altri enti ecc., ovvero azioni realizzate congiuntamente alla promozione/erogazione di altri servizi camerale, ovvero nuovi servizi di informazione per il consumatore.</p> <p>La Camera si propone, inoltre, di mantenere sempre alta l'attenzione alla qualità dei servizi sia per ciò che riguarda la gestione dello sportello camerale, sia con riferimento alla formazione e al costante aggiornamento dei professionisti (mediatori e arbitri) iscritti nei propri elenchi, attraverso il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1E		Vigilanza del mercato: contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO2, ecc.).		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Realizzazione 1 azione anticontraffazione diversa da anno precedente. 2017: Realizzazione 1 azione anticontraffazione diversa da anno precedente. 2018: Azioni a tutela della legalità in collaborazione con Enti (Prefettura ecc...), Ordini professionali e Associazioni.		1 (diversa da anno n-1)	1 (diversa da anno n-1)	100%
PROGRAMMA 1E01	<p>La Camera di Lucca intende continuare a rappresentare un importante presidio sul territorio in qualità di garante della fede pubblica e del consumatore, anche attraverso azioni in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e altre Autorità di controllo, mettendo in atto una razionalizzazione degli interventi di controllo a fronte di prevedibili minori risorse, a partire dalla programmazione dei controlli stessi, individuando i settori più a rischio sui quali concentrare sforzi, risorse e necessaria attività di formazione, fino ad arrivare ad una nuova strategia di comunicazione allo scopo di dare maggiore visibilità all'attività di sorveglianza effettuata e agli esiti della stessa.</p> <p>L'adesione ai Piani nazionali di controllo, di anno in anno messi a punto dal Ministero e da Unioncamere, si basa sulla volontaria adesione mediante sottoscrizione di una convenzione. La Camera di Lucca, in passato, ha sempre aderito alle proposte di convenzione e portato a completamento tutte le fasi di controllo previste. Obiettivo dell'ente è continuare su questa strada pur con prevedibili minori risorse, a partire dal numero degli addetti da dedicare al servizio.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 1	COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO			
OBIETTIVO STRATEGICO 1F	Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Avvio monitoraggio del servizio: verifica del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello. 2017: Monitoraggio del servizio: incremento del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello rispetto all'anno precedente. 2018: Monitoraggio del servizio: incremento del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello rispetto all'anno precedente.		100%	100%	> del 2016
PROGRAMMA 1F01	<p>La Camera di Lucca ha aderito dal 2013 ad un progetto lanciato da Unioncamere volto alla costituzione e avvio di uno sportello legalità, con lo scopo di individuare strumenti e modalità attraverso i quali intervenire a supporto di imprese e consumatori, per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità.</p> <p>Obiettivo strategico del progetto è la realizzazione di una rete di servizi a supporto delle imprese e, più in generale, dell'economia nel suo complesso, al fine di intervenire soprattutto in via preventiva sulle cause che generano illegalità, a partire dal ricorso a forme illegali di provvista di denaro.</p> <p>L'Ente intende consolidare e ampliare le attività avviate anche in collaborazione con altri enti (Prefettura, Forze dell'Ordine, Ordini professionali ecc.), in materia di applicazione della legge sul sovraindebitamento, e rendersi fattivo collaboratore in diversi filoni di attività (in particolare, abusivismo e contraffazione).</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2A		Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Monitoraggio della qualità del servizio relativo al tempo medio di evasione delle domande/denunce indirizzate al Registro imprese (incluse le domande artigiane): tempo medio di lavorazione delle pratiche dalla data di arrivo alla data di evasione (escluso il tempo di sospensione addebitabile all'utente)		< 5gg	< 5gg	< 5gg
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Primo monitoraggio sull'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (con particolare attenzione ai tempi di sospensione delle pratiche). 2017: Monitoraggio dell'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente). 2018: Monitoraggio dell'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente).		100%	< del 2016 (tempi sospensione pratiche)	< del 2017 (tempi sospensione pratiche)
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Realizzazione e avvio di un sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale. 2017: Primo monitoraggio del sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale. 2018: Elaborazione customer satisfaction su assistenza nella erogazione di informazioni su procedimenti Registro Imprese (raggiungimento almeno livello 3,5 su valutazione da 1 a 5.)		100%	100%	raggiungimento almeno livello 3,5 su valutazione da 1 a 5
PROGRAMMA 2A01	<p>Il patto che questa Amministrazione intende sottoscrivere con le imprese ha ad oggetto i cd. servizi anagrafico-certificativi, quasi sempre obbligatori e vincolati per legge. La Camera intende garantire nel tempo il mantenimento/miglioramento delle performance pur in presenza di prevedibili minori risorse da destinare a queste attività.</p> <p>Allo scopo di monitorare la qualità dei servizi è individuato un indicatore particolarmente significativo in quanto relativo alla generalità delle pratiche telematiche inoltrate al Registro imprese (incluse le pratiche artigiane), e quindi ad uno spaccato dell'attività amministrativa camerale che, per quantità e tipologia di imprese/intermediari interessati, abbraccia l'universalità delle posizioni iscritte alla CCIAA. L'obiettivo che si pone l'Ente ha ad oggetto il raggiungimento di un tempo medio di evasione delle pratiche che sia sempre al di sotto del sia pur strettissimo termine di legge: oltre ad essere di per sé sfidante, lo è tanto più in questo particolare momento di riforma del sistema camerale.</p> <p>Il punto di partenza per migliorare i rapporti con l'utenza e anche per apportare possibili semplificazioni ai propri processi interni, sarà dato dalla verifica dei reali bisogni formativi di imprese/intermediari, e dalla realizzazione di una serie di interventi, non solo del tutto gratuiti per l'utenza, ma anche senza significativi oneri per l'ente, in quanto gestiti solo dal personale interno che si è per ciò autoformato, mirati, in una ottica proattiva, a dare risposte dirette e concrete (ad es., attraverso l'organizzazione di sessioni riservate ai neo assunti degli studi professionali, oppure su specifiche tematiche segnalate dove sono più ricorrenti gli errori). L'efficacia della formazione sarà correlata al monitoraggio dei tempi medi di sospensione delle pratiche, posto che il miglioramento delle pratiche in entrata, conseguente ad una formazione realmente efficace, dovrà ragionevolmente portare anche ad una minore richiesta di correzione delle stesse.</p> <p>Sempre allo scopo di migliorare il canale di comunicazione con l'utenza a partire dall'ascolto delle loro esigenze, si intende procedere alla creazione di un sistema strutturato per la gestione delle risposte telefoniche e via mail, mediante realizzazione di una piattaforma dedicata sul sito camerale, in modo da poter tracciare i quesiti e le risposte date in entrata e in uscita, monitorare flussi di domanda e capacità di risposta.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			



AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2B		Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
<p>2016: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; predisposizione di una procedura, in accordo con il giudice del registro delle imprese, allo scopo di eliminare Pec invalide, scadute, revocate ecc.</p> <p>2017: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; monitoraggio dell'efficacia delle azioni di sensibilizzazione e delle procedure attivate: miglioramento rispetto all'anno precedente della percentuale di Pec "valide".</p> <p>2018: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; monitoraggio dell'efficacia delle azioni di sensibilizzazione e delle procedure attivate: miglioramento rispetto all'anno precedente della percentuale di Pec "valide".</p>		100%	> % PEC valide rispetto all'anno n-1	> % PEC valide rispetto all'anno n-1
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
<p>2016: Promozione di accordi di collaborazione con il Tribunale per il miglioramento della gestione telematica dell'iter delle procedure concorsuali e primo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico.</p> <p>2017: Monitoraggio della qualità dei dati inseriti a seguito rideterminazione procedure. Monitoraggio delle progressive implementazioni dei fascicoli di impresa disponibili nel cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico.</p> <p>2018: Ottimizzazione degli accordi con Tribunale/Procura della Repubblica al fine di perfezionare le attività intraprese</p>		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
<p>2016: Determinazione di un sistema di controlli a campione sulle principali tipologie di pratiche indirizzate agli uffici anagrafici.</p> <p>2017: Monitoraggio della qualità dei servizi: diminuzione della percentuale di errori riscontrati rispetto all'anno precedente.</p> <p>2018:) Monitoraggio qualità servizi: ulteriore affinamento sistemi controllo a campione sulla qualità dei dati inseriti in archivio; individuazione azioni di miglioramento e verifica riduzione degli errori.</p>		100%	< % errori rispetto anno n-1	100%
PROGRAMMA 2B01	<p>Le Camere di commercio gestiscono alcune banche dati di primaria importanza a livello di pubblicità legale e di informazione economico-statistica; ciò non solo in ambito nazionale, ma anche in un ambito internazionale. E' pertanto essenziale cercare sempre nuove strade per valorizzare questo patrimonio informativo, tanto più che con l'aumento delle consultazioni, specie in remoto, vi è il margine per un possibile, ulteriore, incremento delle entrate camerali.</p> <p>In quest'ottica, un obiettivo fondamentale per le camere di commercio è quello di continuare a rivestire un ruolo essenziale, come in passato, nel modernizzare i rapporti tra PA, cittadini e imprese in linea con quanto previsto dall'Agenzia per l'Italia digitale che considera la diffusione dell'e-government una priorità per lo sviluppo e la crescita.</p> <p>In particolare, il sistema camerale sta svolgendo un ruolo essenziale nella creazione e nella gestione operativa dell'Indice Nazionale degli Indirizzi di Posta Elettronica Certificata, attraverso la prima iscrizione e il successivo aggiornamento degli indirizzi Pec per tutte le imprese, individuali e collettive. Tenuto conto della forte semplificazione organizzativa e dei consistenti benefici economici per tutti i potenziali interessati (tutte le pubbliche amministrazioni, ma anche professionisti e, non ultimo, lo stesso sistema delle imprese), appare necessario continuare lo sforzo di mantenimento e aggiornamento della banca dati degli indirizzi Pec, pur nella consapevolezza generale (a partire dalla stessa Agenzia per l'Italia Digitale), che il sistema normativo è estremamente lacunoso e vi sono falle da recuperare anche sul piano strettamente tecnico.</p> <p>Allo scopo di diventare motore di un processo di sviluppo, da un lato della qualità e tempestività dei dati inseriti nel Registro imprese su comunicazione degli uffici del Tribunale (con particolare riferimento alle procedure concorsuali), dall'altra dell'ampliamento delle possibilità di acquisizione di informazioni di interesse per le imprese per via telematica, è intenzione dell'Ente promuovere un rapporto di collaborazione con il Tribunale per lo sviluppo di nuovi servizi integrati. In particolare, si favorirà l'effettivo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico, che consente l'accesso online da parte delle imprese ai fascicoli di cui sono "parte".</p> <p>Sempre nell'ottica di migliorare la qualità dei dati inseriti nelle proprie banche dati e monitorarli nel tempo, si intende strutturare un sistema per la valutazione della qualità e di avviare il monitoraggio attraverso il suo utilizzo.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2C		Favorire lo start up e sostenere lo sviluppo d'impresa sul mercato nazionale ed internazionale.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: monitoraggio sui risultati ottenuti dalla riorganizzazione ed attuazione degli eventuali correttivi. 2017: definitiva strutturazione e validazione della riorganizzazione 2018: monitoraggio risultati ottenuti		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: completamento sistemazione aree esterne Polo Tecnologico Lucchese e definizione di un modello di gestione unitario con gli altri Poli nella provincia 2017: progetto integrato di manutenzione del complesso: predisposizione e prima attuazione 2018: Monitoraggio funzionamento dell'intero complesso		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: completamento Polo Tecnologico della Nautica di Viareggio 2017-2018: monitoraggio funzionamento Polo		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
progetti speciali: Realizzazione di almeno un progetto - Report.		1 progetto speciale	1 progetto speciale	1 progetto speciale
PROGRAMMA 2C01	<p>In questo programma sono compresi i servizi resi dagli Sportelli camerali alle imprese ed i progetti speciali anche per il tramite delle società controllate.</p> <p>Rientrano nel primo ambito gli interventi richiesti dall'impresa in tutte le fasi della sua vita, a partire dalla nascita anagrafica – in cui l'interlocutore è l'aspirante imprenditore – fino allo sviluppo ed al consolidamento della struttura aziendale. La necessità di un'attenta revisione dei servizi a sportello e della differenziazione del portfolio esistente nasce da un duplice presupposto: risparmio dei costi – derivante dalla nuova legislazione di taglio e contenimento del diritto annuale - e mantenimento/innalzamento del livello qualitativo del servizio stesso. Per i servizi resi nell'ambito dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, inoltre, il processo di revisione sarà completato dall'attivazione di sinergie con le partecipate Lucca Intec e Lucca Promos. Tale processo di cambiamento presuppone l'introduzione di quote pagamento o l'aumento di quelle esistenti per alcuni servizi e la parziale riqualificazione e formazione delle competenze del personale camerale: l'unica strada per conseguire il risparmio di costi, al fine di continuare ad erogare gli stessi servizi con livello qualitativo invariato, è quello di formare il personale camerale e sostituirlo alle competenze degli esperti esterni. I servizi da revisionare sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - avvio e sviluppo d'impresa: formazione, networking e Sportelli (Finanziamenti, SNI, Assistenza business plan, Reti d'impresa) - tutela proprietà industriale: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi - innovazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, potenziamento della collaborazione con il Polo Tecnologico - internazionalizzazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, avvio collaborazione con Lucca Promos <p>Per il Polo Tecnologico Lucchese si prevede il completamento della sistemazione delle aree esterne, lo sviluppo di sinergie con il Polo Tecnologico di Capannori e la realizzazione del Polo Tecnologico per la Nautica a Viareggio.</p> <p>Rientrano nel secondo ambito del programma i progetti speciali su cui la Camera intende, di anno in anno in base alle risorse disponibili, concentrare la propria attenzione: accesso al credito, innovazione e design, sostenibilità e risparmio energetico, internazionalizzazione sono le priorità individuate sulla base delle quali costruire progetti utili al sistema economico territoriale ed economicamente sostenibili.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE			

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE			
OBIETTIVO STRATEGICO 2D		Riaffermare il ruolo di “primo punto di contatto” tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria. Attuazione del monitoraggio e di comunicazione. 2017-2018: Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria. Mantenimento del monitoraggio e comunicazione.			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Attuazione e sperimentazione del modello organizzativo interno definito l'anno precedente. 2017-2018: Prosecuzione nella erogazione del servizio tramite modello organizzativo interno sperimentato.			100%	100%	100%
PROGRAMMA 2D01	<p>In questo programma ci si propone di mettere a disposizione del sistema economico una serie di professionalità ed esperienze maturate dalla Camera negli anni scorsi.</p> <p>In particolare, si proseguirà in quelle azioni di coordinamento su temi di interesse dei vari attori economici, quali le modalità per l'inserimento in bandi regionali, nazionali e comunitari.</p> <p>Si potranno, inoltre, estendere le competenze organizzative interne maturate per l'organizzazione di eventi quali il Desco o le partecipazioni collettive a fiere, a favore di altri soggetti istituzionali e non per l'organizzazione di eventi per lo sviluppo del territorio concentrando il nostro apporto sulla fase programmatoria e di coordinamento organizzativo.</p> <p>Infine si intende proseguire la politica di promozione delle reti di impresa e la sperimentazione sulla possibilità di promuovere reti anche tra soggetti od organizzazioni di diversa natura sempre su temi orientati allo sviluppo economico.</p>				
AREA DIRIGENZIALE	PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE				

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE			
OBIETTIVO STRATEGICO 2E		Valorizzazione dell'identità territoriale: iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell'artigianato, dei beni culturali.			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Promozione locale e nazionale finalizzata alla valorizzazione delle produzioni artigianali ed agroalimentari: realizzazione di almeno due eventi, in proporzione e subordinatamente alle risorse di bilancio.			2	2	2
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Valorizzazione delle filiera lapidea nella sua accezione di architettura, design, arte, attraverso il progetto MuSA: report su eventi, sito web, contenuti, gestione struttura.			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Marketing territoriale: report sui risultati ottenuti in base agli obiettivi triennali dati.			100%	100%	100%
PROGRAMMA 2E01	<p>Promuovere un'identità territoriale che caratterizzi Lucca e il suo territorio e ne esalti le sue caratteristiche peculiari. Artigianato, agroalimentare, arte e beni culturali, storia dei comparti economici questa la sintesi di ogni territorio, questa la sintesi del territorio lucchese. Dalle produzioni artigianali di eccellenza, alle eccellenze agroalimentari, dalla ricostruzione della storia della filiera economica lapidea, allo sviluppo di progetti per la valorizzazione del patrimonio culturale ed artistico locale. Il tutto, nel giusto mix che colloca il territorio di Lucca nel novero delle mete con un potenziale in crescita e ne fa motivo di attrazione per il turista italiano, europeo, extraeuropeo. I progetti e le iniziative da intraprendere vedono la Camera di Commercio impegnata nella ricerca di partnership e di finanziamenti, nella collaborazione fattiva con enti ed organismi locali ricercando una governance uniforme per tutto il territorio, e la definizione di politiche unitarie di marketing territoriale.</p>				

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3A		Riorganizzazione dell'Ente.			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Attuazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate e prosecuzione del percorso formativo del personale; 2017-2018: Ottimizzazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera rispetto all'anno precedente.			< anno 2014	< anno 2014	< anno 2014
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente.			<= anno n-1	<= anno n-1	<= anno n-1
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Predisposizione di una programmazione operativa del percorso di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere. 2017-2018: Attuazione della programmazione operativa di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere.			100%	100%	100%
PROGRAMMA 3A01	<p>Rivedere i costi, sia per componente del personale che per il funzionamento in modo da ridurre gradualmente il loro peso sul conto economico.</p> <p>Si definiranno forme pianificate di collaborazione tra il personale camerale e quello delle società partecipate per perseguire i comuni obiettivi di efficienza amministrativa, gestionale e promozionale e perseguire in modo integrato la mission orientata allo sviluppo economico del territorio.</p> <p>Sarà necessario progettare percorsi di formazione/aggiornamento continuo del personale al fine di ridurre il più possibile il ricorso a collaborazioni esterne e di qualificare adeguatamente il personale per l'espletamento di eventuali nuovi servizi.</p> <p>In parallelo va intrapresa una valutazione in merito ai possibili risvolti organizzativi a seguito di un avviato percorso di aggregazione. Il tema andrà analizzato in un momento in cui avremo maggior chiarezza in merito.</p>				
AREA DIRIGENZIALE	SEGRETARIO GENERALE				

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3B		Orientare la gestione della performance			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)			100%	100%	100%
PROGRAMMA 3B01	<p>A fronte dei possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nell'organizzazione camerale a seguito delle riforme legislative attualmente in corso, sarà necessario rivedere il sistema informativo direzionale e conseguentemente supportare tempestivamente gli organi nei processi di revisione e rimodulazione dei documenti programmatici e nei processi di riorganizzazione dell'Ente.</p> <p>Sarà, inoltre, necessario incrementare le attività di misurazione e monitoraggio dei tempi e costi dei servizi per indirizzare processi di razionalizzazione "sostenibili", anche attraverso la comparazione con altri enti.</p> <p>La Camera di Commercio proseguirà il percorso di monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders attraverso le indagini di customer satisfaction, anche per orientare le politiche gestionali e organizzative della struttura.</p>				
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE				



AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3C		Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo e monitoraggio della spesa pubblica			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Attivazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti 2017-2018: Ottimizzazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Attuazione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero 2017-2018: Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero			100%	100%	100%
PROGRAMMA 3C01	<p>L'attuale contesto normativo e le indicazioni comunitarie impongono, anche in prospettiva, la realizzazione di una rigorosa politica di spending review, attraverso un ricorso sistematico agli strumenti di acquisto di beni/servizi standardizzati e adozione di soluzioni organizzative e contrattuali improntate a recuperi di efficienza, unitamente ad una contestuale revisione degli assetti organizzativi interni e di Ente, sulla spinta di un'esigenza di riforma promossa anche dall'interno del sistema camerale ed inserita nell'ambito nel disegno di legge di riforma della pubblica amministrazione all'esame del Parlamento.</p> <p>La graduale riduzione del diritto annuale in tre anni, che si assesta al 50% per il 2017 per effetto del DL 90/2014 convertito in Legge 114/2014, si aggiunge, peraltro, alle ripercussioni già evidenti che il contesto di profonda e complessa crisi economica in atto ha generato sull'ammontare della riscossione di entrata, sia spontanea che coattiva, del diritto annuale, segnando anche un trend di decremento del dovuto effettivo. In tale contesto assumono dunque valore strategico sia il presidio alle attività volte ad accrescere la riscossione del Diritto Annuale, anche attivando modalità nuove e più efficaci di quelle fino ad oggi seguite, sia la supervisione degli aspetti di equilibrio economico finanziario e patrimoniale di medio-lungo termine, in attesa del completamento dei percorsi normativi attualmente in essere, anche con conseguenti possibili dismissioni di patrimonio e valorizzazione di quello in essere. Altro fronte delineato dal legislatore è quello che va nella direzione di attuazione dell'agenda digitale, che accrescerà in prospettiva l'automatizzazione di procedure non solo interne, ma soprattutto di interconnessione dell'Ente con altri organismi e pubbliche amministrazioni, ma anche con utenti e fornitori; il processo di riforma della struttura dell'Ente si perfezionerà, infine, nei prossimi anni, con il completamento della revisione ed omogeneizzazione dei processi contabili e di bilancio a quello dello Stato, già previsto dalla normativa nazionale e comunitaria.</p>				
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE				

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3D		Trasparenza			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Avvio della revisione della Carta dei servizi previa indagine presso l'utenza camerale. 2017: Revisione della Carta dei servizi 2018: Monitoraggio qualità dei servizi indicati nella Carta dei servizi.			100%	100%	100%
PROGRAMMA 3D01	<p>La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione previsti dalla normativa vigente con l'impegno di andare oltre il mero rispetto formale degli obblighi di legge, attraverso la ricerca delle occasioni per migliorare la comunicazione con gli stakeholder, favorendo le occasioni di feedback degli utenti, il confronto di esperienze con altre Camere di Commercio e la continuazione di percorsi formativi interni che promuovano la crescita e la trasmissione a tutti i livelli della cultura della legalità. In particolare, decorso un adeguato periodo di utilizzo della carta dei servizi adottata nel 2014, sarà avviato un percorso, previa verifica e indagine presso l'utenza camerale, per la revisione in senso migliorativo della Carta.</p>				
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE				

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE		
OBIETTIVO STRATEGICO 3E	La comunicazione digitale e la sua strategia – L'ente camerale punterà sulla comunicazione web ed in particolare sul sito internet e sui social network per diffondere le informazioni ed i servizi utili a un numero sempre più ampio di stakeholders.			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: riconoscimento dell'accessibilità e dell'usabilità dal CNIPA		100%		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: perfezionamento del modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate 2017-2018: gestione integrata della comunicazione tra Camera di Commercio e le sue controllate		100%	100%	
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: definizione del monitoraggio sull'utenza (customer satisfaction) per i siti 2017-2018: realizzazione dei monitoraggi sulla soddisfazione dell'utenza		100%	100%	100%
PROGRAMMA 3E01	Per ottenere una sempre più ampia diffusione delle informazioni e dei servizi camerale tramite internet è necessario aggiornare l'attuale struttura web in modo da attivare ed impostare delle modalità di progettazione, redazione e pubblicazione delle informazioni sui siti sempre più accessibili ed usabili. Inoltre la comunicazione delle ente camerale deve essere sempre più in sinergia con quella di tutto il sistema territoriale della provincia, ed in particolare con quella delle società da essa controllate attraverso la valorizzazione delle attività e dei servizi. E' fondamentale proseguire nel favorire una "cultura della comunicazione interna ed esterna" per il personale dell'ente camerale e delle sue partecipate, nonché continuare a sviluppare gli strumenti per favorire la comunicazione interna (intranet, etc.).			
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE			

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE		
OBIETTIVO STRATEGICO 3F	Innovazione normativa e miglioramento continuo.			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
realizzazione almeno dell'80% dei progetti annuali di miglioramento		80%	80%	80%
PROGRAMMA 3F01	Adeguare la struttura e i servizi, tempestivamente ed in modo qualitativamente eccellente, in modo costante ed in particolare in occasione dell'entrata in vigore o dell'attuazione operativa di nuove disposizioni di legge. Avere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi, il risparmio nei costi, l'ottenimento di maggiori ricavi.			
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE			

Come risulta evidente dalla elencazione di tutti gli obiettivi strategici che la Camera di Lucca si è posta per il triennio 2016-2018, accanto alle attività tipicamente promozionali si collocano altrettanti interventi di tipo amministrativo o di regolazione del mercato che mirano ad aumentare la competitività del territorio provinciale.

4.1 Dalle aree strategiche alla definizione degli obiettivi annuali.

Il sistema di programmazione delle attività dell'Ente della Camera di Lucca è strutturato secondo una **logica a cannocchiale** ovvero nell'ottica di una "mappa" che permette di collegare a diversi livelli (strategico, operativo, di singola unità organizzativa, ecc.) gli obiettivi e le risorse ad indicatori previsionali, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi.

L'organo politico, attualmente, definisce le **Aree strategiche** da realizzare nell'arco del proprio mandato, individuate tenendo conto sia degli atti di programmazione comunitari, nazionali, regionali e territoriali, sia delle linee di sviluppo strategico elaborate dal sistema camerale, sia in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri stakeholders di riferimento, che in funzione del contesto di riferimento interno (risorse umane, economico-finanziarie, organizzative e tecnologiche).

Tenendo conto degli indirizzi strategici definiti dall'organo di indirizzo politico, il Segretario Generale con il supporto dell'ufficio Programmazione e controllo, elabora la proposta di **Programma pluriennale** da sottoporre all'approvazione degli organi camerali. Il processo di definizione del documento vede il coinvolgimento della dirigenza e dei responsabili di unità organizzativa che, preso atto delle aree strategiche, degli scenari esterni (economico e normativo) e interni elaborano delle proposte di obiettivi e programmi strategici.

Ogni Area strategica può contenere uno o più **Obiettivi strategici** (target, a valenza pluriennale, che nel loro complesso porteranno alla realizzazione delle aree strategiche).

All'interno di ogni obiettivo strategico vengono, poi, declinati i **Programmi** (anche questi a valenza pluriennale), cioè l'insieme di iniziative/attività che si intendono attuare per realizzare l'obiettivo strategico di riferimento.

Mediante il **Piano triennale della performance**, documento di diretta derivazione dal Programma Pluriennale dell'Ente, vengono elaborati i contenuti delle strategie camerali collegandoli ad indicatori tesi a rappresentare l'andamento rispetto ai risultati previsti nell'anno della programmazione e per il triennio successivo, declinati per anno.

Dalla programmazione strategica pluriennale si passa, quindi alla programmazione operativa a carattere annuale mediante, la **Relazione Previsionale e Programmatica** che deriva direttamente dal Programma pluriennale, ne costituisce aggiornamento e specifica, e che a sua volta, è propedeutica per la predisposizione del Preventivo economico e del Budget direzionale.

Nella Relazione PP, quindi, vengono definiti, per ogni singola Area strategica che la Camera si è data all'interno del Programma pluriennale, i **progetti** e le attività che strumentalmente si vogliono realizzare nell'anno di riferimento per conseguire gli obiettivi strategici dell'Ente. Ad ogni progetto vengono associate le risorse necessarie (sia in termini di risorse umane che finanziarie) e l'unità organizzativa responsabile, si definiscono i target e i benefici attesi.

Lo stretto collegamento esistente tra le aree strategiche e i progetti annuali si evidenzia attraverso un sistema di codifica che si sviluppa ad ogni successivo passaggio dal livello strategico a quello operativo, ad es.:



La Giunta, tenuto conto dei progetti contenuti nella Relazione PP, definisce gli **obiettivi annuali dell'Ente** (compresi gli indicatori di misurazione) che sono essenzialmente di 3 tipi:

1) **obiettivi trasversali** a tutta la struttura: cioè obiettivi alla cui realizzazione partecipano tutti gli uffici e che hanno un duplice motivo di fondo, da un lato diffondere a tutto il personale la consapevolezza che i risultati si ottengono con un lavoro di gruppo nell'interesse dell'Ente e, dall'altro, valorizzare il mantenimento di adeguati standard nello svolgimento delle attività ricercando contestualmente economie di gestione.

2) **obiettivi di particolare rilevanza** per l'Ente: si tratta di obiettivi tesi a valorizzare alcuni progetti particolarmente importanti per l'Ente previsti nella Relazione PP

3) **obiettivi tesi a realizzare tutti gli altri progetti previsti nella Relazione PP dell'anno**

Dagli obiettivi di Ente derivano direttamente gli obiettivi dell'anno assegnati dalla Giunta al Segretario Generale, comprensivi dei relativi indicatori di misurazione.

Gli **obiettivi del SG** sono essenzialmente:

1. la realizzazione degli obiettivi **trasversali di Ente**;
2. la **supervisione sull'attività dirigenziale** in merito alla realizzazione dei vari progetti di rispettiva competenza
3. la realizzazione dei **progetti inseriti nella RPP specifici della propria Area**.

Agli obiettivi del SG la Giunta attribuisce un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'Ente (il totale deve fare 100) e un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: numero dipendenti coinvolti - grado di innovatività - complessità relazioni – onerosità/tempo).

Dagli obiettivi del SG discendono gli **obiettivi dei Dirigenti**.

Il Segretario generale, con proprio provvedimento, assegna ai Dirigenti gli obiettivi (comprensivi dei relativi indicatori di misurazione e delle risorse) e le relative risorse. Gli obiettivi sono di 3 tipi:

1. **trasversale**: è l'obiettivo comune a tutta la struttura
2. **di Area**: teso alla realizzazione di tutti i progetti inseriti nella Relazione PP di competenza dell'Area
3. **individuale**: è un obiettivo di particolare rilevanza per l'Ente la cui realizzazione viene affidata al Dirigente

Agli obiettivi dirigenziali il SG attribuisce un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'Ente (il totale deve fare 100) e un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: numero dipendenti coinvolti - grado di innovatività - complessità relazioni – onerosità/tempo).

Dagli obiettivi dei Dirigenti derivano, a cascata, gli **obiettivi delle Posizioni Organizzative**.

I Dirigenti, con proprio provvedimento, assegnano alle rispettive Posizioni Organizzative gli obiettivi (comprensivi dei relativi indicatori di misurazione). Gli obiettivi sono di 3 tipi:

1. **trasversale**: è l'obiettivo comune a tutta la struttura
2. **di Servizio**: teso alla realizzazione di tutti i progetti inseriti nella Relazione PP di competenza dell'unità organizzativa complessa diretta dalla P.O.
3. **individuale**: è un obiettivo di particolare rilevanza per l'Ente la cui realizzazione viene affidata alla Posizione organizzativa.

Agli obiettivi delle Posizioni Organizzative i Dirigenti attribuiscono un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'Ente (il totale deve fare 100) e un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: numero dipendenti coinvolti - grado di innovatività - complessità relazioni – onerosità/tempo).

Infine dagli **obiettivi** delle Posizioni Organizzative discendono quelli degli **uffici**.

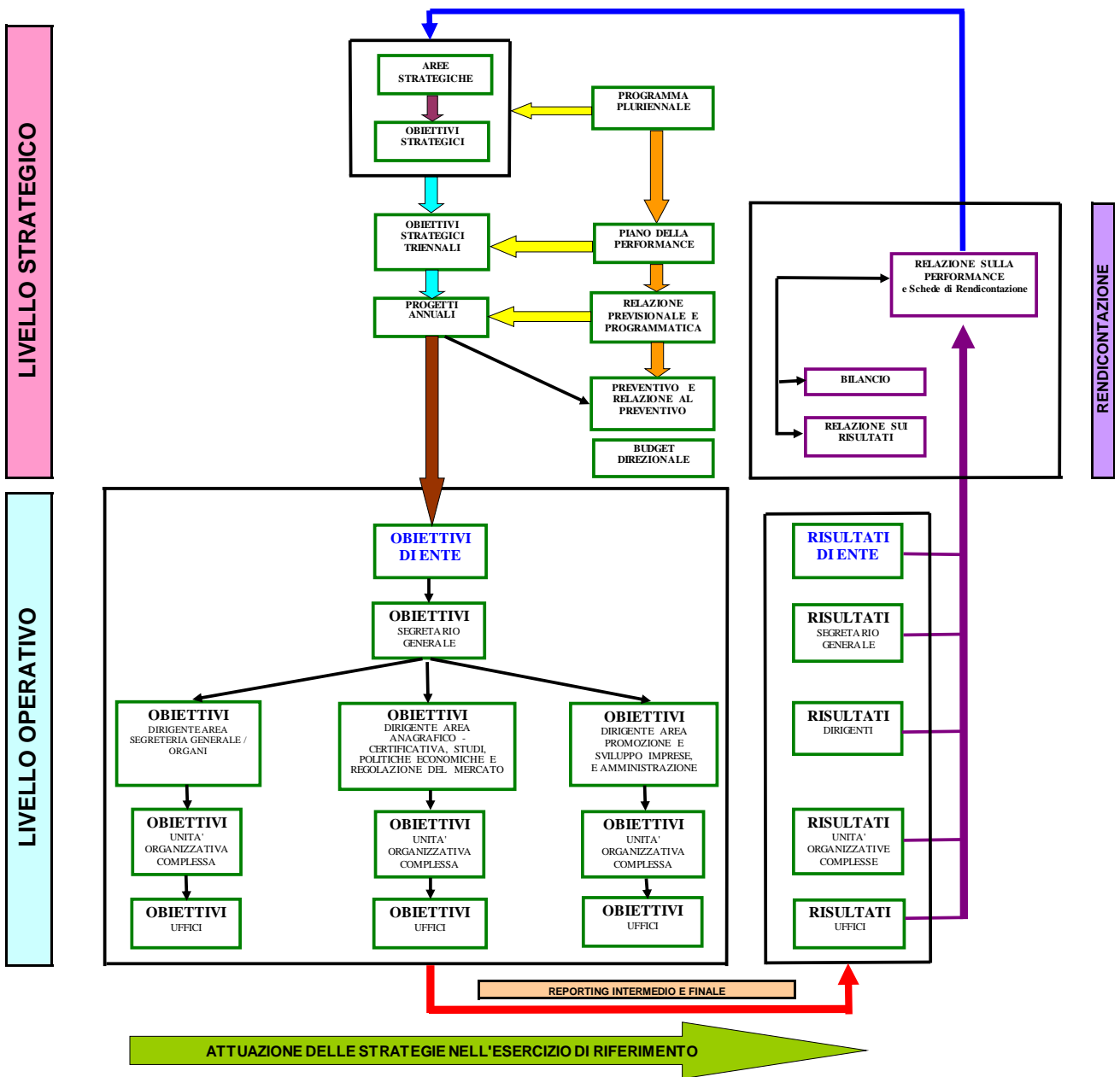
I Dirigenti, con proprio provvedimento, assegnano agli uffici della propria Area gli obiettivi (comprensivi dei relativi indicatori di misurazione). Gli obiettivi sono di 3 tipi:

1. **trasversale**: è l'obiettivo comune a tutta la struttura
2. **progettuale**: di realizzazione dei progetti di competenza inseriti nella Relazione PP

Anche agli obiettivi degli uffici, come per i livelli superiori, viene attribuito un peso ed un coefficiente di complessità stabilito dal Dirigente competente.

Nell'attuazione del processo sopra descritto, la Camera, ha adottato un approccio top down-bottom up che vede coinvolti la dirigenza e i responsabili di unità organizzativa nella fase negoziale relativa all'individuazione dei progetti/obiettivi annuali da assegnare alla struttura; e i Responsabili di unità organizzativa e la struttura a loro assegnata nella fase di individuazione dei progetti/obiettivi da proporre alla dirigenza.

In particolare, i Responsabili di unità organizzativa e la relativa struttura, analizzano dettagliatamente le priorità strategiche definite dal Consiglio camerale, verificano lo stato dell'arte, cioè il grado di realizzazione degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori di misurazione pluriennali e, conseguentemente individuano le attività, le risorse e la quota parte del target da realizzare nell'anno di riferimento. Le idee raccolte dal basso sono oggetto di un processo di negoziazione con la dirigenza che, con la supervisione del Segretario Generale e sempre nell'ottica di realizzazione delle priorità strategiche dell'Ente, opera le scelte definitive sia in termini numerici che di contenuto assegnando, infine, alle singole strutture di competenza.



4.2 Gli obiettivi di Ente anno 2016

Come indicato nel paragrafo precedente gli obiettivi strategici pluriennali si traducono, ogni anno, in specifici obiettivi/progetti di Ente e, a cascata, del Segretario generale, dei dirigenti, delle Posizioni organizzative e degli uffici.

Prima di delineare in maniera dettagliata gli obiettivi 2016, è da sottolineare che l'Ente monitora costantemente le dimensioni dello Stato di salute ossia le condizioni che rendono possibile alla Camera di commercio di Lucca di raggiungere la propria performance in modo ottimale.

Lo schema che segue indica le dimensioni monitorate, l'andamento nel tempo e i valori cui l'Ente tenderà per il 2016.

STATO DI SALUTE DELL'ENTE		VALORE 2016 OBIETTIVO	PRE CONSUNTIVO O 2015	2014	2013	2012
Indicatori di struttura, di liquidità e di solidità economica e patrimoniale	Composizione indicatore					
Margine di Struttura finanziaria a breve	Attivo circolante - Passivo a breve Passivo a breve	500,0%	127,2%	346,2%	294,8%	279,6%
Equilibrio economico della gestione corrente	Oneri correnti Proventi correnti	112,0%	111,3%	98,5%	106,1%	99,0%
Incidenza dei costi strutturali sui proventi correnti	Oneri correnti - Interventi economici Proventi correnti	95% - 100%	97,4%	80,4%	80,5%	77,3%
Margine di struttura o di autocopertura dell'Attivo Immobilizzato	Attivo Immobilizzato Patrimonio Netto	<= 100%	94,3%	86,4%	90,0%	96,2%
Incidenza dell'Attivo Immobilizzato	Attivo Immobilizzato Totale Attivo	70% - 80%	72,0%	71,6%	74,1%	80,4%
Solidità o Indipendenza Finanziaria	Patrimonio Netto Totale generale Passivo	75% - 85%	76,4%	82,8%	82,3%	83,6%
Indicatori di efficienza di gestione						
Capacità di generare Proventi diversi da Diritto annuale e Diritti di segreteria	Proventi correnti - (Entrate da diritto annuale + Diritti di segreteria) Proventi correnti	12% - 13%	10,2%	8,1%	9,0%	11,2%
Efficienza Operativa (valore in Euro)	Oneri correnti (Interventi economici esclusi) delle Funzioni Istituzionali C e D direttamente al servizio delle imprese N. imprese attive al 31/12	<= 100,0	96,6	96,8	102,9	97,5
Efficienza di Struttura	Oneri correnti delle Funzioni Istituzionali A e B interni o non direttamente al servizio delle imprese Oneri correnti totali	<= 45%	47,0%	48,7%	44,2%	46,1%
Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici	Diritti di segreteria (F. I. C.) Oneri correnti (Interventi economici esclusi) della Funzione Istituzionale C direttamente al servizio delle imprese	>= 76%	73,3%	73,9%	78,0%	75,1%
Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva (valore in Euro)	Interventi Economici + Nuovi investimenti in Immobilizzazioni) N. imprese attive al 31/12	>= 50	114,9	82,2	87,7	112,27
Costo medio di funzionamento per dipendente (valore in Euro)	Oneri di Funzionamento N. Dipendenti a Tempo Indeterminato e Dirigenti espresso in unità equivalenti	<= 30.000	27.767,6	32.720,5	35.760,7	36.511,8
Tasso di variazione crediti da Diritto annuale	Crediti da diritto annuale anno "n" - Crediti da diritto annuale anno "n-1" Crediti da diritto annuale anno "n-1"	<= -20%	-34,0%	4,1%	12,0%	19,4%

OBIETTIVO 2016 N. 1 di Ente	GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. GARANTIRE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO NEL BENESSERE ORGANIZZATIVO. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Monitoraggio dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p>2) Progetti di rilevazione dati: Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni di benchmarking toscano, mappatura dei processi, Osservatorio nazionale, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per i probabili processi di accorpamento, per definire la complessità della nostra Camera ecc..</p> <p>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012): collaborazione con il responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>4) Benessere organizzativo: Nel dicembre 2013 si è svolta l'indagine di benessere organizzativo i cui risultati sono stati presentati all'inizio del 2014 e a seguito di un percorso di approfondimento che ha coinvolto tutto il personale, sono state individuate alcune azioni di miglioramento da porre in essere. Nel corso del 2016 si completerà il percorso di attuazione delle suddette azioni.</p> <p>5) Nell'ottobre 2015 la Camera ha adottato l'applicativo di Infocamere Gedoc al fine di dotarsi, in ottemperanza a quanto previsto dalle norme tecniche di attuazione del Codice dell'Amministrazione digitale, di un sistema di gestione documentale a norma. Il prossimo passaggio, anch'esso dettato dalla normativa di settore, sarà quello di elaborare un piano di fascicolazione in modo da eliminare i fascicoli cartacei e gestire in maniera telematica tutta l'attività. Per fare questo è necessario mappare i principali flussi dei vari uffici e stabilire con loro la modalità di catalogazione più funzionale ed efficiente alle loro esigenze. Inoltre occorrerà anche individuare le informazioni che devono essere sempre consultabili da più di un ufficio e capire come soddisfare queste esigenze.</p>

<p>indicatori</p>	<p>1) Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato;</p> <p>2) Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati;</p> <p>3) relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione;</p> <p>4) attuazione di almeno 2 azione di miglioramento;</p> <p>5) realizzazione delle seguenti attività di competenza di ciascun ufficio secondo le tempistiche predefinite – report finale</p> <ul style="list-style-type: none"> - risposta al questionario preliminare nei tempi previsti (circa 20 gg). - individuazione da parte del Dirigente/ P.O di un referente sulla tematica in oggetto per ogni ufficio. - partecipazione agli incontri da parte del referente e sua collaborazione alla stesura della bozza di piano di fascicolazione settoriale - validazione del piano di fascicolazione da parte di Dirigente/P.O/Capo ufficio - applicazione del piano e correzione delle eventuali anomalie riscontrate.
<p>Nota</p>	<p>entro febbraio saranno revisionati/confermati i procedimenti più rilevanti per l’Amministrazione definendone anche le modalità e le fonti informative per la rilevazione dei tempi</p>

OBIETTIVO 2016 N. 2 di Ente	CONTENIMENTO DEGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E INCREMENTO DELLE ENTRATE DA RICAVI E DA SERVIZI E CONTRIBUTI
Dettagliata descrizione attività	<p>La costante attenzione al contenimento delle spese, già intrapresa da anni in via autonoma dalla Camera, è stata caratterizzata anche nel 2014 dal contenimento “forzoso” dei consumi intermedi, avviato dalla manovra “spending review” del 2012 (DL 95/2012 convertito in Legge 135/2012) e rafforzato dal DL 66/2014, convertito in Legge 89/2014, con conseguente ulteriore contrazione di molti oneri di funzionamento, particolarmente del centro di costo Servizi Generali. Rilevante sottolineare, in proposito, come a far data dal 2010 si sia realizzata una crescente diminuzione degli oneri di funzionamento del centro di costo Servizi generali che ha raggiunto, nel 2014, il -26,7% rispetto al dato 2009.</p> <p>Il preventivo 2016 si caratterizza per la prima applicazione dell’adeguamento, deciso dalla nostra Camera, del diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte al Registro delle Imprese. Le risorse derivanti saranno destinate ad incrementare la promozione, rendendo anche più stringente l'urgenza di un'ulteriore riduzione dei costi di struttura, a partire naturalmente da quelli che hanno natura comprimibile nel breve termine, anche con revisione e possibile cessazione di servizi fino ad oggi utilizzati.</p> <p>Pertanto, anche e ancor più per il 2016, particolare attenzione verrà prestata al contenimento degli oneri di funzionamento.</p> <p>Sul fronte dell’incremento delle entrate, anche grazie alle maggiori risorse proprie destinate alla promozione ci si propone di aumentare il cofinanziamento da terzi per progetti da realizzare, per le voci di bilancio “contributi e trasferimenti” e “proventi da gestione servizi”.</p>
indicatori	<p>1) riduzione degli oneri di funzionamento (esclusi tasse, imposte e versamenti in c/contenimento spese) rispetto all’anno 2015.</p> <p>2) aumento complessivo delle entrate da “contributi e trasferimenti” e “proventi da gestione servizi” rispetto al consuntivo 2015.</p>

OBIETTIVO 2016 N. 3 di Ente	LUCCA INNOVAZIONE E TECNOLOGIA
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Polo Tecnologico Lucchese – Sistemazione area esterna agli edifici: definizione del progetto esecutivo ed effettuazione del bando di gara, affidamento dei lavori e realizzazione degli stessi secondo il cronoprogramma da definire con la stazione appaltante.</p> <p>2) Polo Tecnologico Lucchese – definizione e stipula di una convenzione con l’Amministrazione comunale per la gestione delle aree esterne ad uso pubblico.</p> <p>3) Polo Tecnologico Lucchese – sviluppo dei contenuti: Relativamente all’edificio Polo 2, dedicato ad ospitare aziende in incubazione ed in accelerazione, ci si propone anche tramite un’intensa attività di scouting, di incrementare il numero delle aziende insediate e la superficie di spazi da queste occupata secondo quanto previsto dal centro di costo specifico del piano operativo 2016 della partecipata.</p> <p>4) Polo Nautica - Viareggio: emanazione del bando per l’affidamento di un servizio di preincubazione, incubazione, coworking, attività integrate a favore della filiera della nautica, espletamento della procedura di gara e affidamento del servizio stesso.</p>
indicatori	<p>1) Attuazione degli interventi secondo cronoprogramma</p> <p>2) Sottoscrizione della convenzione entro giugno</p> <p>3a) incremento del numero di aziende insediate nel Polo 2 3b) aumento della superficie di spazi occupata dalle aziende in incubazione e/o accelerazione</p> <p>4a) emanazione del bando di gara per la realizzazione dell’intervento entro marzo. 4b) affidamento del servizio entro 3 mesi dall’espletamento procedure bando.</p>

OBIETTIVO 2016 N. 4 di Ente	RIORGANIZZAZIONE DELL'AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Riorganizzazione Area Promozione. A seguito delle maggiori risorse disponibili per la promozione economica si rende necessaria una revisione delle attività svolte dall'Area Promozione e sviluppo per le imprese e la realizzazione di una maggiore sinergia con quanto gestito dalle controllate Lucca Promos e Lucca InTec.</p> <p>2) Mu.SA: La programmazione 2016 si svilupperà secondo i seguenti indirizzi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eventi: animazione alta stagione in collaborazione con il Comune di Pietrasanta; • collezione stabile: partecipazione al progetto Museo Diffuso del Comune di Pietrasanta; • collezione stabile: produzione e trasmissione della collezione virtuale; • web e social: ottimizzazione degli strumenti esistenti, messa on line del nuovo sito, gestione dei canali social; • predisposizione di un piano di gestione sia da terzi, che diretto per la gestione di tutte le attività del MuSA. <p>3) Lucca Promos: Il programma di attività della società viene accresciuto a causa delle maggiori risorse camerali disponibili. Ci si propone di sviluppare strette relazioni con i Comuni della provincia per la condivisione ed il cofinanziamento delle attività previste.</p> <p>4) Fondazione Puccini: A seguito della convenzione stipulata con la Fondazione Puccini, si attiverà una stretta sinergia per la definizione e la realizzazione del programma di attività 2016 tesa ad ottimizzare i risultati in termini economici, di afflusso turistico e di contenuto culturale.</p>

indicatori

- 1a)** definizione della proposta integrata di promozione entro febbraio
- 1b)** realizzazione delle attività programmate – report finale

- 2a)** eventi: animazione alta stagione in collaborazione con il Comune di Pietrasanta - report
- 2b)** collezione stabile: partecipazione al progetto Museo Diffuso del Comune di Pietrasanta - report
- 2c)** collezione stabile: produzione e trasmissione della collezione virtuale
- 2d)** web e social: ottimizzazione degli strumenti esistenti, messa on line del nuovo sito, gestione dei canali social;
- 2e)** predisposizione di un piano di gestione sia da terzi, che diretto per la gestione di tutte le attività del MuSA.

- 3a)** Presentazione del programma di attività di Lucca Promos alle Associazioni di categoria ed ai Comuni per la loro condivisione e partecipazione – entro gennaio
- 3b)** Realizzazione del programma di attività approvato dalla Giunta

- 4)** Attuazione del programma di attività approvato dal Consiglio della Fondazione Puccini per le parti di competenza della Camera.

OBIETTIVO 2016 N. 5 di Ente	<p>ESERCIZIO FUNZIONI RESPONSABILE TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE ADOZIONE DI MISURE FINALIZZATE ALLA RIORGANIZZAZIONE DELLE FUNZIONI DELLE AREE E ALLA RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA GESTIONE PROGETTI PER LO SVILUPPO DEI SERVIZI ANAGRAFICO-CERTIFICATIVI E DI REGOLAZIONE MERCATO; PER LA TUTELA DELLA LEGALITA' E LA PROMOZIONE STRUMENTI GIUSTIZIA ALTERNATIVA</p>
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Esercizio delle funzioni di responsabile della trasparenza dell'attività amministrativa (in applicazione del D.Lgs 33/2013) e di responsabile della prevenzione e della corruzione (in applicazione della Legge 190/2012). Adeguamento del PTPC alle indicazioni Anac contenute nella Determinazione n. 12 del 28.10.15 e alle prossime modifiche normative (è atteso decreto in attuazione della delega contenuta all'art. 7 della legge n. 124/20159); Avvio della revisione della Carta dei servizi. Coordinamento e supervisione delle attività svolte in materia di trasparenza e anticorruzione dalle due controllate Lucca Promos e Lucca InTec.</p> <p>2) Individuazione misure organizzative per l'area anagrafico-certificativa e regolazione del mercato allo scopo di: - recuperare efficienza in vista di possibili riduzioni di organico, ulteriori rispetto all'anno 2015 - razionalizzare determinate attività delle aree maggiormente caratterizzate da fattori di criticità (in particolare, gestione dell'informazione telefonica per l'area anagrafica e dismissione del servizio di call center; riorganizzazione del servizio Studi e statistica a seguito cessazione della collaborazione con addetto della società Lucca Promos; riorganizzazione del servizio metrico a seguito assunzione delle funzioni di nuovi ispettori metrici) allo scopo di: contenere le possibili ripercussioni negative sulla qualità dei servizi in conseguenza delle misure di contenimento dei costi adottate; riequilibrare i carichi di lavoro e definire ex novo il quadro delle responsabilità nelle due aree; individuare nuovi criteri e modalità per lo svolgimento delle attività ispettive.</p> <p>3) Partecipazione ad iniziative di e. gov. e di agenda digitale allo scopo di gettare le basi e, in futuro, valorizzare i rapporti di collaborazione con gli Enti locali nell'ambito delle funzioni amministrative (promozione dell'uso della piattaforma informatica camerale per la gestione telematica delle pratiche tramite il portale impresainungiorno.gov.it presso i SUAP); promozione, adesione e avvio anche in via sperimentale di progetti volti a favorire la realizzazione del fascicolo informatico di impresa e a favorire canali diretti con l'amministrazione (rilascio certificati d'origine per via telematica dalla postazione del richiedente).</p> <p>4) Accordi di collaborazione con gli Ordini professionali per la gestione comune di un OCC (Legge n. 3/2012) o, se ritenuto più funzionale, di un sportello informativo con competenze maggiori rispetto allo sportello in essere. Avvio</p>

	<p>della gestione delle nuove funzioni assegnate alle Cciaa in seguito alla prevista approvazione della riforma in materia fallimentare.</p> <p>5) Azioni nell'ambito della regolazione e tutela del mercato: promozione dell'Organismo di mediazione camerale; azioni per la promozione della risoluzione delle liti tra consumatori e imprese in attuazione del Dlgs 130/2015 e della Dir. europea 11/2013; azioni per i settori di intervento individuati come prioritari da Mise e Unioncamere; accordo di collaborazione con Procura della Repubblica di Lucca per la telematizzazione di determinati servizi.</p>
<p>indicatori</p>	<p>1) Relazione sulle attività poste in essere e il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione.</p> <p>2a) Adozione di provvedimenti di riorganizzazione (determinazioni dirigenziali e atti interni di servizio) entro il 30.06.2015 e relazione sulle attività svolte e i benefici conseguiti.</p> <p>2b) Miglioramento medio dei risultati di benchmarking conseguiti relativamente al “processo primario P1 Anagrafico certificativo” rispetto alla propria performance 2014</p> <p>3) Realizzazione di almeno due azioni significative e delle attività promozionali conseguenti (relazione sulle attività svolte e i risultati conseguiti)</p> <p>4a) Realizzazione di un accordo di collaborazione con gli Ordini professionali</p> <p>4b) Avvio gestione nuove funzioni assegnate alle Cciaa in seguito alla prevista approvazione della riforma in materia fallimentare. Relazione sulle attività svolte.</p> <p>5) Almeno 3 iniziative di carattere promozionale o comunque volte a diffondere la conoscenza delle funzioni svolte dall'Ente per la regolazione del mercato (promozione dell'Organismo di mediazione camerale; promozione delle conciliazioni tra consumatori e imprese in attuazione del Dlgs 130/2015 e della Dir. europea 11/2013; azioni informative nei settori di intervento individuati come prioritari da Mise e Unioncamere; stipula di un accordo di collaborazione con la Procura della Repubblica).</p>

OBIETTIVO 2016 N. 6 di Area	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2016 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE
Dettagliata descrizione attività	<p>Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i diversi responsabili, le scadenze da rispettare per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste.</p> <p>Monitorare il budget assegnato anche attraverso una mensilizzazione dei fabbisogni di risorse, quindi rilevandone gli scostamenti e eventualmente intraprendendo azioni correttive</p>
indicatori	- Realizzazione di almeno il 90% degli obiettivi assegnati alla struttura che discendono dai programmi, progetti, attività e iniziative deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2016, il preventivo economico e il budget direzionale;

4.3 Gli obiettivi del Segretario generale anno 2016

	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2016 N. 1	<p>GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. GARANTIRE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO NEL BENESSERE ORGANIZZATIVO. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE.</p>
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Monitoraggio dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p>2) Progetti di rilevazione dati: Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni di benchmarking toscano, mappatura processi, Osservatorio nazionale, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per i probabili processi di accorpamento, per definire la complessità della nostra Camera ecc..</p> <p>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012): collaborazione con il responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>4) Benessere organizzativo: Nel dicembre 2013 si è svolta l'indagine di benessere organizzativo i cui risultati sono stati presentati all'inizio del 2014 e a seguito di un percorso di approfondimento che ha coinvolto tutto il personale, sono state individuate alcune azioni di migliorative da porre in essere. Nel corso del 2016 si completerà il percorso di attuazione delle suddette azioni.</p> <p>5) Nell'ottobre 2015 la Camera ha adottato l'applicativo di Infocamere Gedoc al fine di dotarsi, in ottemperanza a quanto previsto dalle norme tecniche di attuazione del Codice dell'Amministrazione digitale, di un sistema di gestione documentale a norma. Il prossimo passaggio, anch'esso dettato dalla normativa di settore, sarà quello di elaborare un piano di fascicolazione in modo da eliminare i fascicoli cartacei e gestire in maniera telematica tutta l'attività. Per fare questo è necessario mappare i principali flussi dei vari uffici e stabilire con loro la modalità di catalogazione più funzionale ed efficiente alle loro esigenze. Inoltre occorrerà anche individuare le informazioni che devono essere sempre consultabili da più di un ufficio e capire come soddisfare queste esigenze.</p>

indicatori	<p>1) Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato;</p> <p>2) Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati;</p> <p>3) relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione;</p> <p>4) attuazione di almeno 2 azione di miglioramento;</p> <p>5) realizzazione delle seguenti attività di competenza di ciascun ufficio secondo le tempistiche predefinite – report finale</p> <ul style="list-style-type: none"> - risposta al questionario preliminare nei tempi previsti (circa 20 gg). - individuazione da parte del Dirigente/ P.O di un referente sulla tematica in oggetto per ogni ufficio. - partecipazione agli incontri da parte del referente e sua collaborazione alla stesura della bozza di piano di fascicolazione settoriale - validazione del piano di fascicolazione da parte di Dirigente/P.O/Capo ufficio - applicazione del piano e correzione delle eventuali anomalie riscontrate.
peso	20
complessità	1,1
nota	- entro febbraio saranno revisionati/confermati i procedimenti più rilevanti per l'Amministrazione definendone anche le modalità e le fonti informative per la rilevazione dei tempi

	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2016 N. 2	CONTENIMENTO DEGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E INCREMENTO DELLE ENTRATE DA RICAVI E DA SERVIZI E CONTRIBUTI
Dettagliata descrizione attività	<p>La costante attenzione al contenimento delle spese, già intrapresa da anni in via autonoma dalla Camera, è stata caratterizzata anche nel 2014 dal contenimento “forzoso” dei consumi intermedi, avviato dalla manovra “spending review” del 2012 (DL 95/2012 convertito in Legge 135/2012) e rafforzato dal DL 66/2014, convertito in Legge 89/2014, con conseguente ulteriore contrazione di molti oneri di funzionamento, particolarmente del centro di costo Servizi Generali. Rilevante sottolineare, in proposito, come a far data dal 2010 si sia realizzata una crescente diminuzione degli oneri di funzionamento del centro di costo Servizi generali che ha raggiunto, nel 2014, il -26,7% rispetto al dato 2009.</p> <p>Il preventivo 2016 si caratterizza per la prima applicazione dell’adeguamento, deciso dalla nostra Camera, del diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte al Registro delle Imprese. Le risorse derivanti saranno destinate ad incrementare la promozione, rendendo anche più stringente l'urgenza di un'ulteriore riduzione dei costi di struttura, a partire naturalmente da quelli che hanno natura comprimibile nel breve termine, anche con revisione e possibile cessazione di servizi fino ad oggi utilizzati.</p> <p>Pertanto, anche e ancor più per il 2016, particolare attenzione verrà prestata al contenimento degli oneri di funzionamento.</p> <p>Sul fronte dell’incremento delle entrate, anche grazie alle maggiori risorse proprie destinate alla promozione ci si propone di aumentare il cofinanziamento da terzi per progetti da realizzare, per le voci di bilancio “contributi e trasferimenti” e “proventi da gestione servizi”.</p>
indicatori	<p>1) riduzione degli oneri di funzionamento (esclusi tasse, imposte e versamenti in c/contenimento spese) rispetto all’anno 2015.</p> <p>2) aumento complessivo delle entrate da “contributi e trasferimenti” e “proventi da gestione servizi” rispetto al consuntivo 2015.</p>
peso	20
complessità	1,1

	SEGREARIO GENERALE
OBIETTIVO 2016 N. 3	COORDINAMENTO E SUPERVISIONE DELL'ATTIVITA' DEI DIRIGENTI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI ENTE N. 4-5-6 DEL 2016 STABILITI DALLA GIUNTA
Dettagliata descrizione attività	Assicurare e garantire il conseguimento degli obiettivi programmatici dell'Ente, coinvolgendo nei processi decisionali l'intera struttura direzionale
indicatori	Realizzazione del 90% degli obiettivi di Ente n. 4-5-6 del 2016 deliberati dalla Giunta;
peso	30
complessità	1,2

	SEGRETARIO GENERALE
OBIETTIVO 2016 N. 4	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2016 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE. REALIZZAZIONE OBIETTIVO DI ENTE N. 3 ANNO 2016 "LUCCA INNOVAZIONE E TECNOLOGIA" COORDINAMENTO E SUPERVISIONE DELLE PARTECIPATE CAMERALI
Dettagliata descrizione attività	<p>a) Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i diversi responsabili, le scadenze da rispettare per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste. Monitorare trimestralmente il budget assegnato rilevandone gli scostamenti e eventualmente intraprendendo azioni correttive</p> <p>b) Realizzazione obiettivo n. 3/2016 di Ente "Lucca Innovazione e Tecnologia"</p> <p>c) Controllo sulla corretta attuazione del nuovo modello organizzativo e societario delle partecipate totalitarie e di controllo della Camera. Coordinamento e supervisione delle attività delle stesse.</p>
indicatori	<p>a) realizzazione del 90% degli obiettivi assegnati ai servizi e uffici dell'Area che discendono dai programmi, progetti, attività e iniziative dell'Area deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2016, il preventivo economico e il budget direzionale;</p> <p>b) realizzazione obiettivo n. 3/2016 di Ente "Lucca Innovazione e Tecnologia"</p> <p>c) relazione alla Giunta entro settembre.</p>
peso	30
complessità	1,2

4.4 Gli obiettivi dei Dirigenti anno 2016

	AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE
OBIETTIVO 2016 N. 1	<p>GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. GARANTIRE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO NEL BENESSERE ORGANIZZATIVO. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE. CONTENIMENTO DEGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E INCREMENTO DELLE ENTRATE DA RICAVI E DA SERVIZI E CONTRIBUTI</p>
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Monitoraggio dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p>2) Progetti di rilevazione dati: Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni di benchmarking toscano, mappatura dei processi, Osservatorio nazionale, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per i probabili processi di accorpamento, per definire la complessità della nostra Camera ecc..</p> <p>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012): collaborazione con il responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>4) Benessere organizzativo: Nel dicembre 2013 si è svolta l'indagine di benessere organizzativo i cui risultati sono stati presentati all'inizio del 2014 e a seguito di un percorso di approfondimento che ha coinvolto tutto il personale, sono state individuate alcune azioni di migliorative da porre in essere. Nel corso del 2016 si completerà il percorso di attuazione delle suddette azioni.</p> <p>5) Nell'ottobre 2015 la Camera ha adottato l'applicativo di Infocamere Gedoc al fine di dotarsi, in ottemperanza a quanto previsto dalle norme tecniche di attuazione del Codice dell'Amministrazione digitale, di un sistema di gestione documentale a norma. Il prossimo passaggio, anch'esso dettato dalla normativa di settore, sarà quello di elaborare un piano di fascicolazione in modo da eliminare i fascicoli cartacei e gestire in maniera telematica tutta l'attività. Per fare questo è necessario mappare i principali flussi dei vari uffici e stabilire con loro la modalità di catalogazione più funzionale ed efficiente alle loro esigenze. Inoltre occorrerà anche individuare le informazioni che devono essere sempre consultabili da più di un ufficio e capire come soddisfare queste esigenze.</p>

	<p>6) La costante attenzione al contenimento delle spese, già intrapresa da anni in via autonoma dalla Camera, è stata caratterizzata anche nel 2014 dal contenimento “forzoso” dei consumi intermedi, avviato dalla manovra “spending review” del 2012 (DL 95/2012 convertito in Legge 135/2012) e rafforzato dal DL 66/2014, convertito in Legge 89/2014, con conseguente ulteriore contrazione di molti oneri di funzionamento, particolarmente del centro di costo Servizi Generali. Rilevante sottolineare, in proposito, come a far data dal 2010 si sia realizzata una crescente diminuzione degli oneri di funzionamento del centro di costo Servizi generali che ha raggiunto, nel 2014, il -26,7% rispetto al dato 2009. Il preventivo 2016 si caratterizza per la prima applicazione dell’adeguamento, deciso dalla nostra Camera, del diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte al Registro delle Imprese. Le risorse derivanti saranno destinate ad incrementare la promozione, rendendo anche più stringente l'urgenza di un'ulteriore riduzione dei costi di struttura, a partire naturalmente da quelli che hanno natura comprimibile nel breve termine, anche con revisione e possibile cessazione di servizi fino ad oggi utilizzati. Pertanto, anche e ancor più per il 2016, particolare attenzione verrà prestata al contenimento degli oneri di funzionamento. Sul fronte dell’incremento delle entrate, anche grazie alle maggiori risorse proprie destinate alla promozione ci si propone di aumentare il cofinanziamento da terzi per progetti da realizzare, per le voci di bilancio “contributi e trasferimenti” e “proventi da gestione servizi”.</p>
indicatori	<p>1) Rilevazione risultati standard di qualità definiti con la Carta dei servizi: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato; 2) Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, prestando particolare attenzione alla qualità dei dati; 3) relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione; 4) attuazione di almeno 2 azione di miglioramento; 5) realizzazione delle seguenti attività di competenza di ciascun ufficio secondo le tempistiche predefinite – report finale - risposta al questionario preliminare nei tempi previsti (circa 20 gg). - individuazione da parte del Dirigente/ P.O di un referente sulla tematica in oggetto per ogni ufficio. - partecipazione del referente agli incontri e sua collaborazione alla stesura della bozza di piano di fascicolazione settoriale - validazione del piano di fascicolazione da parte di Dirigente/P.O/Capo ufficio - applicazione del piano e correzione delle eventuali anomalie riscontrate. 6a) riduzione degli oneri di funzionamento (esclusi tasse, imposte e versamenti in c/contenimento spese) rispetto al 2015. 6b) aumento complessivo entrate da “contributi e trasferimenti” e “proventi da gestione servizi” rispetto al consuntivo 2015.</p>
peso	40
complessità	1,1
nota	entro febbraio saranno revisionati/confermati i procedimenti più rilevanti per l’Amministrazione definendone anche le modalità e le fonti informative per la rilevazione dei tempi

	AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE
OBIETTIVO 2016 N. 2	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2016 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE
Dettagliata descrizione attività	Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i diversi responsabili, le scadenze da rispettare per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste. Monitorare trimestralmente il budget assegnato rilevandone gli scostamenti e eventualmente intraprendendo azioni correttive
indicatori	Realizzazione del 90% degli obiettivi assegnati ai servizi e uffici dell'Area che discendono dai programmi, progetti, attività e iniziative dell'Area deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2016, il preventivo economico e il budget direzionale (compresi i progetti gestiti direttamente)
peso	35
complessità	1,2

	AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE
OBIETTIVO 2016 N. 3	RIORGANIZZAZIONE DELL'AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE.
Dettagliata descrizione attività	<p>1) Riorganizzazione Area Promozione. A seguito delle maggiori risorse disponibili per la promozione economica si rende necessaria una revisione delle attività svolte dall'Area Promozione e sviluppo per le imprese e la realizzazione di una maggiore sinergia con quanto gestito dalle controllate Lucca Promos e Lucca InTec.</p> <p>2) Mu.SA: La programmazione 2016 si svilupperà secondo i seguenti indirizzi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eventi: animazione alta stagione in collaborazione con il Comune di Pietrasanta; • collezione stabile: partecipazione al progetto Museo Diffuso del Comune di Pietrasanta; • collezione stabile: produzione e trasmissione della collezione virtuale; • web e social: ottimizzazione degli strumenti esistenti, messa on line del nuovo sito, gestione dei canali social; • predisposizione di un piano di gestione sia da terzi, che diretto per la gestione di tutte le attività del MuSA. <p>3) Lucca Promos: Il programma di attività della società viene accresciuto a causa delle maggiori risorse camerali disponibili. Ci si propone di sviluppare strette relazioni con i Comuni della provincia per la condivisione ed il cofinanziamento delle attività previste.</p> <p>4) Fondazione Puccini: A seguito della convenzione stipulata con la Fondazione Puccini, si attiverà una stretta sinergia per la definizione e la realizzazione del programma di attività 2016 tesa ad ottimizzare i risultati in termini economici, di afflusso turistico e di contenuto culturale.</p>

indicatori	<p>1a) definizione della proposta integrata di promozione entro febbraio</p> <p>1b) realizzazione delle attività programmate – report finale</p> <p>2a) eventi: animazione alta stagione in collaborazione con il Comune di Pietrasanta - report</p> <p>2b) collezione stabile: partecipazione al progetto Museo Diffuso del Comune di Pietrasanta - report</p> <p>2c) collezione stabile: produzione e trasmissione della collezione virtuale</p> <p>2d) web e social: ottimizzazione degli strumenti esistenti, messa on line del nuovo sito, gestione dei canali social;</p> <p>2e) predisposizione di un piano di gestione sia da terzi, che diretto per la gestione di tutte le attività del MuSA.</p> <p>3a) Presentazione del programma di attività di Lucca Promos alle Associazioni di categoria ed ai Comuni per la loro condivisione e partecipazione – entro gennaio</p> <p>3b) Realizzazione del programma di attività approvato dalla Giunta</p> <p>4) Attuazione del programma di attività approvato dal Consiglio della Fondazione Puccini per le parti di competenza della Camera.</p>
peso	25
complessità	1,1

	<p>AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO</p>
<p>OBIETTIVO 2016 N. 1</p>	<p>GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. GARANTIRE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO NEL BENESSERE ORGANIZZATIVO. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE. CONTENIMENTO DEGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E INCREMENTO DELLE ENTRATE DA RICAVI E DA SERVIZI E CONTRIBUTI</p>
<p>Dettagliata descrizione attività</p>	<p>1) Monitoraggio dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p>2) Progetti di rilevazione dati: Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni di benchmarking toscano, mappatura dei processi, Osservatorio nazionale, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per i probabili processi di accorpamento, per definire la complessità della nostra Camera ecc..</p> <p>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012): collaborazione con il responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>4) Benessere organizzativo: Nel dicembre 2013 si è svolta l'indagine di benessere organizzativo i cui risultati sono stati presentati all'inizio del 2014 e a seguito di un percorso di approfondimento che ha coinvolto tutto il personale, sono state individuate alcune azioni di migliorative da porre in essere. Nel corso del 2016 si completerà il percorso di attuazione delle suddette azioni.</p> <p>5) Nell'ottobre 2015 la Camera ha adottato l'applicativo di Infocamere Gedoc al fine di dotarsi, in ottemperanza a quanto previsto dalle norme tecniche di attuazione del Codice dell'Amministrazione digitale, di un sistema di gestione documentale a norma. Il prossimo passaggio, anch'esso dettato dalla normativa di settore, sarà quello di elaborare un piano di fascicolazione in modo da eliminare i fascicoli cartacei e gestire in maniera telematica tutta l'attività. Per fare questo è necessario mappare i principali flussi dei vari uffici e stabilire con loro la modalità di catalogazione più funzionale ed efficiente alle loro esigenze. Inoltre occorrerà anche individuare le informazioni che devono essere sempre consultabili da più di un ufficio e capire come soddisfare queste esigenze.</p>

	AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL DEL MERCATO
OBIETTIVO 2016 N. 2	REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2016 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE
Dettagliata descrizione attività	Realizzare una pianificazione operativa per stabilire, in accordo con i diversi responsabili, le scadenze da rispettare per assicurare la realizzazione di tutte le attività programmatiche previste. Monitorare trimestralmente il budget assegnato rilevandone gli scostamenti e eventualmente intraprendendo azioni correttive
indicatori	Realizzazione del 90% degli obiettivi assegnati ai servizi e uffici dell'Area che discendono dai programmi, progetti, attività e iniziative dell'Area deliberati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2016, il preventivo economico e il budget direzionale (compresi i progetti gestiti direttamente)
peso	30
complessità	1.2

	<p>6) La costante attenzione al contenimento delle spese, già intrapresa da anni in via autonoma dalla Camera, è stata caratterizzata anche nel 2014 dal contenimento “forzoso” dei consumi intermedi, avviato dalla manovra “spending review” del 2012 (DL 95/2012 convertito in Legge 135/2012) e rafforzato dal DL 66/2014, convertito in Legge 89/2014, con conseguente ulteriore contrazione di molti oneri di funzionamento, particolarmente del centro di costo Servizi Generali. Rilevante sottolineare, in proposito, come a far data dal 2010 si sia realizzata una crescente diminuzione degli oneri di funzionamento del centro di costo Servizi generali che ha raggiunto, nel 2014, il -26,7% rispetto al dato 2009.</p> <p>Il preventivo 2016 si caratterizza per la prima applicazione dell’adeguamento, deciso dalla nostra Camera, del diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte al Registro delle Imprese. Le risorse derivanti saranno destinate ad incrementare la promozione, rendendo anche più stringente l'urgenza di un'ulteriore riduzione dei costi di struttura, a partire naturalmente da quelli che hanno natura comprimibile nel breve termine, anche con revisione e possibile cessazione di servizi fino ad oggi utilizzati.</p> <p>Pertanto, anche e ancor più per il 2016, particolare attenzione verrà prestata al contenimento degli oneri di funzionamento.</p> <p>Sul fronte dell’incremento delle entrate, anche grazie alle maggiori risorse proprie destinate alla promozione ci si propone di aumentare il cofinanziamento da terzi per progetti da realizzare, per le voci di bilancio “contributi e trasferimenti” e “proventi da gestione servizi”.</p>
<p>indicatori</p>	<p>1) Rilevazione risultati standard qualità definiti con la Carta servizi: scostamento medio non superiore al 10% se adeguatamente motivato;</p> <p>2) Elaborazione dati nei termini richiesti, in occasione delle specifiche rilevazioni, con particolare attenzione alla qualità dati;</p> <p>3) relazione sulle attività poste in essere per il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione;</p> <p>4) attuazione di almeno 2 azione di miglioramento;</p> <p>5) realizzazione delle seguenti attività di competenza di ciascun ufficio secondo le tempistiche predefinite – report finale</p> <ul style="list-style-type: none"> - risposta al questionario preliminare nei tempi previsti (circa 20 gg). - individuazione da parte del Dirigente/ P.O di un referente sulla tematica in oggetto per ogni ufficio. - partecipazione del referente agli incontri e sua collaborazione alla stesura della bozza di piano di fascicolazione settoriale - validazione del piano di fascicolazione da parte di Dirigente/P.O/Capo ufficio - applicazione del piano e correzione delle eventuali anomalie riscontrate. <p>6a) riduzione degli oneri di funzionamento (esclusi tasse, imposte e versamenti in c/contenimento spese) rispetto al 2015.</p> <p>6b) aumento complessivo delle entrate da “contributi e trasferimenti” e “proventi da gestione servizi” rispetto al consuntivo 2015.</p>
<p>peso</p>	<p>40</p>
<p>complessità</p>	<p>1.1</p>
<p>nota</p>	<p>entro febbraio saranno revisionati/confermati i procedimenti più rilevanti per l’Amministrazione definendone anche le modalità e le fonti informative per la rilevazione dei tempi</p>

indicatori	<p>1) Relazione sulle attività poste in essere e il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione.</p> <p>2a) Adozione di provvedimenti di riorganizzazione (determinazioni dirigenziali e atti interni di servizio) entro il 30.06.2015 e relazione sulle attività svolte e i benefici conseguiti.</p> <p>2b) Miglioramento medio dei risultati di benchmarking conseguiti relativamente al “processo primario P1 Anagrafico certificativo” rispetto alla propria performance 2014</p> <p>3) Realizzazione di almeno due azioni significative e delle attività promozionali conseguenti (relazione sulle attività svolte e i risultati conseguiti)</p> <p>4a) Realizzazione di un accordo di collaborazione con gli Ordini professionali</p> <p>4b) Avvio gestione nuove funzioni assegnate alle Cciao in seguito alla prevista approvazione della riforma in materia fallimentare. Relazione sulle attività svolte.</p> <p>5) Almeno 3 iniziative di carattere promozionale o comunque volte a diffondere la conoscenza delle funzioni svolte dall'Ente per la regolazione del mercato (promozione dell'Organismo di mediazione camerale; promozione delle conciliazioni tra consumatori e imprese in attuazione del Dlgs 130/2015 e della Dir. europea 11/2013; azioni informative nei settori di intervento individuati come prioritari da Mise e Unioncamere; stipula di un accordo di collaborazione con la Procura della Repubblica).</p>
peso	30
complessità	1.2

	<p>AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL DEL MERCATO</p>
<p>OBIETTIVO 2016 N. 3</p>	<p>ESERCIZIO FUNZIONI RESPONSABILE TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE ADOZIONE DI MISURE FINALIZZATE ALLA RIORGANIZZAZIONE DELLE FUNZIONI DELLE AREE E ALLA RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA GESTIONE PROGETTI PER LO SVILUPPO DEI SERVIZI ANAGRAFICO-CERTIFICATIVI E DI REGOLAZIONE MERCATO; PER LA TUTELA DELLA LEGALITA' E LA PROMOZIONE STRUMENTI GIUSTIZIA ALTERNATIVA</p>
<p>Dettagliata descrizione attività</p>	<p>1) Esercizio delle funzioni di responsabile della trasparenza dell'attività amministrativa (in applicazione del D.Lgs 33/2013) e di responsabile della prevenzione e della corruzione (in applicazione della Legge 190/2012). Adeguamento del PTPC alle indicazioni Anac contenute nella Determinazione n. 12 del 28.10.15 e alle prossime modifiche normative (è atteso decreto in attuazione della delega contenuta all'art. 7 della legge n. 124/20159); Avvio revisione Carta dei servizi. Coordinamento e supervisione delle attività svolte in materia di trasparenza e anticorruzione dalle due controllate Lucca Promos e Lucca InTec.</p> <p>2 Individuazione di misure organizzative per le aree anagrafico-certificativa e di regolazione del mercato allo scopo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - recuperare efficienza in vista di possibili riduzioni di organico, ulteriori rispetto all'anno 2015 - razionalizzare determinate attività delle aree maggiormente caratterizzate da fattori di criticità (in particolare, gestione dell'informazione telefonica per l'area anagrafica e dismissione del servizio di call center; riorganizzazione del servizio Studi e statistica a seguito cessazione della collaborazione con addetto della società Lucca Promos; riorganizzazione del servizio metrico a seguito assunzione delle funzioni di nuovi ispettori metrici) allo scopo di: contenere le possibili ripercussioni negative sulla qualità dei servizi in conseguenza delle misure di contenimento dei costi adottate; riequilibrare i carichi di lavoro e definire ex novo il quadro delle responsabilità nelle due aree; individuare nuovi criteri e modalità per lo svolgimento delle attività ispettive. <p>3) Partecipazione ad iniziative di e. gov. e di agenda digitale allo scopo di gettare le basi e, in futuro, valorizzare i rapporti di collaborazione con gli Enti locali nell'ambito delle funzioni amministrative (promozione dell'uso della piattaforma informatica camerale per la gestione telematica delle pratiche tramite il portale impresainungiorno.gov.it presso i SUAP); promozione, adesione e avvio anche in via sperimentale di progetti volti a favorire la realizzazione del fascicolo informatico di impresa e a favorire canali diretti con l'amministrazione (rilascio certificati d'origine per via telematica dalla postazione del richiedente)</p>

	<p>4) Accordi di collaborazione con gli Ordini professionali per la gestione comune di un OCC (Legge n. 3/2012) o, se ritenuto più funzionale, di un sportello informativo con competenze maggiori rispetto allo sportello in essere. Avvio della gestione delle nuove funzioni assegnate alle Cciao in seguito alla prevista approvazione della riforma in materia fallimentare.</p> <p>5) Azioni nell'ambito della regolazione e tutela del mercato: promozione dell'Organismo di mediazione camerale; azioni per la promozione della risoluzione delle liti tra consumatori e imprese in attuazione del Dlgs 130/2015 e della Dir. europea 11/2013; azioni per i settori di intervento individuati come prioritari da Mise e Unioncamere; accordo di collaborazione con Procura della Repubblica di Lucca per la telematizzazione di determinati servizi.</p>
indicatori	<p>1) Relazione sulle attività poste in essere e il rispetto di adempimenti/tempi di realizzazione.</p> <p>2a) Adozione di provvedimenti di riorganizzazione (determinazioni dirigenziali e atti interni di servizio) entro il 30.06.2015 e relazione sulle attività svolte e i benefici conseguiti.</p> <p>2b) Miglioramento medio dei risultati di benchmarking conseguiti relativamente al “processo primario P1 Anagrafico certificativo” rispetto alla propria performance 2014</p> <p>3) Realizzazione di almeno due azioni significative e delle attività promozionali conseguenti (relazione sulle attività svolte e i risultati conseguiti)</p> <p>4a) Realizzazione di un accordo di collaborazione con gli Ordini professionali</p> <p>4b) Avvio gestione nuove funzioni assegnate alle Cciao in seguito alla prevista approvazione della riforma in materia fallimentare. Relazione sulle attività svolte.</p> <p>5) Almeno 3 iniziative di carattere promozionale o comunque volte a diffondere la conoscenza delle funzioni svolte dall'Ente per la regolazione del mercato (promozione dell'Organismo di mediazione camerale; promozione delle conciliazioni tra consumatori e imprese in attuazione del Dlgs 130/2015 e della Dir. europea 11/2013; azioni informative nei settori di intervento individuati come prioritari da Mise e Unioncamere; stipula di un accordo di collaborazione con la Procura della Repubblica).</p>
peso	30
complessità	1.2

4.5 Gli obiettivi e i progetti della struttura anno 2016

Passando alla struttura (PO + uffici), viene assegnato, un **obiettivo trasversale**, alla cui realizzazione partecipano tutti. Di seguito l'obiettivo trasversale 2016.

<p>OBIETTIVO 2016 N. 1</p>	<p>GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEGLI STANDARD DI QUALITA' E DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. CONTENIMENTO DEGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E INCREMENTO DELLE ENTRATE DA RICAVI E DA SERVIZI E CONTRIBUTI GARANTIRE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO NEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE E NEL BENESSERE ORGANIZZATIVO. ATTUAZIONE OBBLIGHI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE</p>
<p>Dettagliata descrizione attività</p>	<p>1) Monitoraggio dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire all'utenza (definiti con gli standard di qualità nella Carta dei servizi camerale e con i tempi dichiarati nei procedimenti/procedure selezionati dall'Ente), affinché non si discostino da quelli individuati.</p> <p>2) Progetti di rilevazione dati: Come ogni anno avranno luogo le rilevazioni di benchmarking toscano, mappatura dei processi, Osservatorio nazionale, Pareto, Osservatorio bilanci ecc... Di rilievo l'attenzione richiesta all'intera struttura nel fornire i dati che verranno utilizzati per i probabili processi di accorpamento, per definire la complessità della nostra Camera ecc..</p> <p>3) Trasparenza e anticorruzione (D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012): collaborazione con il responsabile della trasparenza e anticorruzione nell'attuazione degli obblighi normativi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>4) Benessere organizzativo: Nel dicembre 2013 si è svolta l'indagine di benessere organizzativo i cui risultati sono stati presentati all'inizio del 2014 e a seguito di un percorso di approfondimento che ha coinvolto tutto il personale, sono state individuate alcune azioni di migliorative da porre in essere. Nel corso del 2016 si completerà il percorso di attuazione delle suddette azioni.</p> <p>5) Nell'ottobre 2015 la Camera ha adottato l'applicativo di Infocamere Gedoc al fine di dotarsi, in ottemperanza a quanto previsto dalle norme tecniche di attuazione del Codice dell'Amministrazione digitale, di un sistema di gestione documentale a norma. Il prossimo passaggio, anch'esso dettato dalla normativa di settore, sarà quello di elaborare un piano di fascicolazione in modo da eliminare i fascicoli cartacei e gestire in maniera telematica tutta l'attività. Per fare questo è necessario mappare i principali flussi dei vari uffici e stabilire con loro la modalità di catalogazione più funzionale ed efficiente alle loro esigenze. Inoltre occorrerà anche individuare le informazioni che devono essere sempre consultabili da più di un ufficio e capire come soddisfare queste esigenze.</p>

Di seguito le **schede operative di sintesi, i progetti assegnati agli uffici, attraverso l'obiettivo n. 2, per il 2016 con i relativi indicatori di misurazione e le risorse.**

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO			
OBIETTIVO STRATEGICO 1A	Programmazione territoriale: Affermare il ruolo dell'ente come promotore e partner di politiche di programmazione territoriale, nonché come soggetto di aggregazione e concertazione delle categorie economiche in materia sviluppo economico e governo del territorio.				
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Prosecuzione delle attività volte ad ampliare l'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Promozione ed attuazione delle politiche concertate sui settori selezionati - report 2017: Estensione della sperimentazione fatta ad altri settori individuati come prioritari per lo sviluppo 2018: Estensione della sperimentazione fatta ad altri settori individuati come prioritari per lo sviluppo			100%	100%	100%
PROGRAMMA 1A01	Come richiesto dalla nuova programmazione comunitaria, che esorta le amministrazioni ad adottare un approccio di sistema, la Camera proseguirà nell'azione di facilitatore per le politiche di programmazione economica e territoriale. Si tratta di azioni rivolte a: – raccolta e diffusione delle informazioni inerenti i nuovi indirizzi e piani relativi alla programmazione economica e alla pianificazione che vengono sviluppati a livello locale, regionale, nazionale e comunitario; – aggregazione dei soggetti locali interessati e degli esponenti del mondo delle imprese, per raggiungere la concertazione sulle politiche per lo sviluppo sostenibile per il governo del territorio di riferimento;				
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO				
QUADRO OPERATIVO					
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET	
Progetto 1A0101 Proposte per nuove politiche di sviluppo UFFICIO/I RESPONSABILE Politiche economiche e Infrastrutture AZIONI 1) Verranno costantemente monitorati i principali indirizzi e piani che vengono elaborati ai diversi livelli, i principali processi partecipativi inerenti il governo del territorio nonché il dibattito e l'iter procedurale inerenti le principali infrastrutture in corso di progettazione nella provincia, anche attraverso la partecipazione ai tavoli di programmazione e agli incontri promossi dagli altri enti, quindi verranno diffuse le informazioni sia all'interno dell'ente che al Comitato Infrastrutture e ai principali stakeholder attraverso il costante aggiornamento dei principali canali di comunicazione ad essi dedicati e la creazione di newsletter; verranno inoltre sperimentate con il Comitato infrastrutture le nuove modalità di lavoro a seguito della formazione nell'anno 2015 di un elenco di professionisti cui conferire incarichi a supporto delle associazioni di categoria riunite nel Comitato in materia di Governo del territorio - Mobilità e Logistica. 2) LA PRESENTE AZIONE RIENTRA NELL'OBIETTIVO STRATEGICO 1F 3) Collaborazione con l'ufficio di statistica nella sperimentazione di nuove modalità di aggiornamento dell'indagine dei Centri Commerciali Naturali del comune di Lucca e realizzazione delle attività di rilevazione sul campo, nonché partecipazione nell'attività di lettura dei dati e nella presentazione dei risultati.		1a) Diffusione informazioni sulle politiche di sviluppo e di governo del territorio sulla intranet, sul sito e sul Portale Infrastrutture: 1b) Primo avvio delle nuove modalità di lavoro del comitato infrastrutture: 3) Collaborazione alle attività di rilevazione, partecipazione alla lettura dei risultati e al commento degli stessi:		1a) realizzazione di almeno 1 incontro con i colleghi dell'area Promozione e di almeno 4 newsletter 1b) realizzazione di almeno 2 incontri; 3) Report attività svolte	
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 1A		ONERI PROVENTI INVESTIMENTI		euro 26,500,00 euro 40.000,00 euro 0,00	

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO			
OBIETTIVO STRATEGICO 1B		Analisi del sistema economico locale: Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Progettazione operativa per la capillare diffusione dei dati tramite l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica con azioni di sensibilizzazione per la fruizione. 2017: Realizzazione processo di accesso telematico e riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica. 2018: 1) Valutazione degli esiti del processo di accesso telematico e riutilizzo dei dati della CCIAA (open data); progettazione di sviluppi ulteriori. 2) ideazione di nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni per le attività economiche			100%	100%	100%
PROGRAMMA 1B01	La Camera intende rafforzare il proprio ruolo come soggetto di riferimento sul territorio per la produzione e il reperimento, l'analisi e il monitoraggio, la messa a disposizione e la diffusione all'utenza dell'informazione economico-statistica provinciale, con un contemporaneo contenimento dei costi. Saranno inoltre consolidati i rapporti di collaborazione instaurati negli anni con gli stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, enti di ricerca, ecc.) per la diffusione e lo scambio di informazioni economico-statistiche anche attraverso le nuove modalità di produzione e rilascio dei dati pubblici in formato standardizzato e interoperabile su scala nazionale (Open Data) e attraverso le storie di successo imprenditoriale (Lucca Imprese). Sarà assicurato il supporto agli organi camerale per la definizione di politiche di intervento tramite la fornitura di dati statistici di fonte camerale e non, la predisposizione di indagini, l'analisi dei risultati e degli andamenti economici settoriali e territoriali.				
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO				
QUADRO OPERATIVO					
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET	
Progetto 1B0101 Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio. UFFICIO/ RESPONSABILE Studi e statistica AZIONI 1) Nel corso del 2015 è stata effettuata un'analisi sulla nuova disponibilità informativa che oggi è possibile gestire, alla luce della carenza di risorse camerale e dei cambiamenti in atto nel sistema statistico, e conseguentemente è stato definito un nuovo modello per la sua integrazione, individuando nuove fonti, modalità di trattamento e tempistica. Nel 2016 si prevede di dover affinare ancora il modello definito, date le continue evoluzioni esterne ed interne al sistema camerale, per la successiva messa a punto, aggiornamento e gestione delle informazioni economico-statistiche. 2) Sviluppo di strumenti che permettano di illustrare e valorizzare l'economia provinciale attraverso le esperienze di successo di alcune imprese del territorio, raccontandone la storia, l'evoluzione, i riconoscimenti ottenuti e le motivazioni ad essi connesse. 3) Con le recenti modifiche all'articolo 52 del Codice dell'Amministrazione Digitale, l'Italia si è dotata di una normativa relativamente alle modalità di gestione e accesso ai dati pubblici. La Camera di Commercio intende dare attuazione alle politiche nazionali previste dall'Agenda nazionale per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico attraverso un processo di produzione e rilascio dei dati pubblici standardizzato e interoperabile su scala nazionale (Open Data). L'Ufficio Studi e Statistica procederà alla progettazione operativa di un sistema per la capillare diffusione dei dati statistici tramite l'accesso telematico e il riutilizzo (opendata) in risposta alla domanda di informazione statistica, con azioni di sensibilizzazione per la fruizione. 4) Nel 2006 è stata svolta la prima indagine sul Centro Commerciale Naturale di Lucca, ripetuta nel 2009 e nel 2013. Si rende necessaria una nuova raccolta delle informazioni per rispettare la cadenza di aggiornamento della banca dati e conseguentemente fornire un quadro puntuale dell'evoluzione intervenuta nel Centro. Le attività saranno svolte, sperimentando anche nuove modalità di aggiornamento, in collaborazione con l'Ufficio Politiche Economiche.		1a) Redazione bozza del modello delle pubblicazioni in formato elettronico "Indicatori Statistici della provincia di Lucca - Anno 2015" e "Relazione sulla situazione economica della provincia di Lucca - Anno 2015", e dei documenti di programmazione dell'Ente. 1b) Definizione modello con revisione impostazione e contenuto pubblicazioni in formato elettronico "Indicatori Statistici della provincia di Lucca - 2015" e "Relazione sulla situazione economica provincia di Lucca - 2015", e dei documenti di programmazione dell'Ente. 2) Restyling informatico e grafico del sito www.luccaimprese.it 3) Progettazione operativa per la capillare diffusione dei dati statistici tramite l'accesso telematico e il riutilizzo (opendata) in risposta alla domanda di informazione statistica, comprensiva di azioni di sensibilizzazione per la relativa fruizione. 4) Aggiornamento banca dati tramite la consultazione del registro camerale, sopralluoghi nel centro storico all'interno delle mura urbane e l'utilizzo del servizio Google Maps (Street View),		1a) entro marzo 1b) realizzazione 2) realizzazione 3) Redazione relazione finale 4) realizzazione	
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 1B		ONERI	euro 20.000,00		
		PROVENTI	euro 0,00		
		INVESTIMENTI	euro 0,00		

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO			
OBIETTIVO STRATEGICO 1D		Promozione dei servizi di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione), allo scopo di contribuire ad abbattere quella "barriera giudiziaria" che rappresenta un limite ed un ostacolo per le imprese nelle attività di interscambio nell'ambito del mercato interno ed internazionale.			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Realizzazione campagne di promozione/informazione.			=> 2 (almeno 1 in ambito diverso da quelle anno n-1).	=> 2 (almeno 1 in ambito diverso da quelle anno n-1).	=> 2 (almeno 1 in ambito diverso da quelle anno n-1).
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Monitoraggio qualità servizio: indagine di customer satisfaction-risultato atteso non inferiore a 3 (scala da 1 a 5) come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'Organismo di mediazione camerale per i procedimenti di mediazione giunti a conclusione; giudizio complessivo non inferiore a 3 (scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.			=>3	=>3	=>3
PROGRAMMA 1D01	La Camera di Lucca, il cui sportello di mediazione è aperto fin dal 1998, è sempre stata molto attiva nella diffusione della cultura della mediazione e, più, in generale, degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie. Da un lato, il quadro giuridico appare, tuttora, mutevole in considerazione delle modifiche in corso sul tema della giustizia; dall'altro, le camere di commercio devono ridefinire il proprio servizio in un mercato caratterizzato da un regime di concorrenza tra vari organismi di mediazione, pubblici e privati. La Camera di Lucca intende continuare a svolgere un'attività di diffusione della cultura della mediazione e di promozione di servizi di qualità, pur in condizioni di minori risorse disponibili, cercando di ampliare il ritorno in termini di immagine per la Camera e di domanda dei servizi, sviluppando forme di collaborazione con associazioni, altri enti ecc., ovvero azioni realizzate congiuntamente alla promozione/erogazione di altri servizi camerale, ovvero nuovi servizi di informazione per il consumatore. La Camera si propone, inoltre, di mantenere sempre alta l'attenzione alla qualità dei servizi sia per ciò che riguarda la gestione dello sportello camerale, sia con riferimento alla formazione e al costante aggiornamento dei professionisti (mediatori e arbitri) iscritti nei propri elenchi, attraverso il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza.				
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO				
QUADRO OPERATIVO					
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET	
Progetto 1D0101 Diffusione degli strumenti ADR. UFFICIO/I RESPONSABILE Arbitrato e conciliazione AZIONI Dal 2015 l'ufficio ha introdotto un nuovo criterio per il monitoraggio della qualità del servizio di mediazione che viene confermato anche per il corrente anno: in particolare, in una scala da uno a sei, ci si pone l'obiettivo di raggiungere un voto di gradimento non inferiore a tre, sia per quanto riguarda il servizio offerto dall'organismo che, in particolare, sull'attività svolta dal singolo mediatore. Nel 2015 sono state adottate delle linee guida organizzative per la razionalizzazione dell'attività di mediazione presso la sede di Viareggio, al fine di ottimizzare i tempi di lavoro delle unità addette al servizio. Nel 2016 si prevede di monitorare i risultati raggiunti, procedere ad eventuali modifiche organizzative e curare la formazione di ulteriori mediatori perché possano svolgere gli incontri in autonomia, senza l'ausilio della segreteria. Dal punto di vista della promozione delle procedure di giustizia alternativa, si cercherà di curare l'immagine e la qualità del servizio offerto, rispetto a quanto già svolto nel 2015, attraverso ulteriori azioni di formazione dei mediatori, l'organizzazione di un seminario sull'usucapione in mediazione e una nuova edizione del corso di aggiornamento per arbitri. Per quanto riguarda l'attività sanzionatoria, l'Ufficio predisporrà una bozza di criteri direttivi che potranno essere confrontati con gli altri uffici dell'area che si occupano di attività sanzionatoria allo scopo di uniformare e semplificare le procedure, aggiornare alcune prassi ai più recenti indirizzi giurisprudenziali ovvero a innovazioni di tipo informatico.		1) Monitoraggio qualità servizio di mediazione, indagine di customer satisfaction: 2) Monitoraggio attività mediazione presso sede Viareggio in applicazione delle linee guida adottate nel 2015; eventuale revisione soluzioni organizzative adottate; addestramento ulteriori mediatori rispetto all'anno precedente per la verbalizzazione degli incontri senza l'assistenza della segreteria. 3) Svolgimento modulo aggiornamento per mediatori, ai sensi dell'art. 18, co. 2, lett. g, del D.M. 18 ottobre 2010 n. 180 4) Azione di promozione della mediazione: 5) Redazione di un Regolamento/Criteri direttivi in materia sanzionatoria.		1) risultato atteso: non inferiore a 3 (scala da 1 a 6) come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'organismo di mediazione camerale per i procedimenti di mediazione giunti a conclusione; giudizio complessivo non inferiore a 3 (scala da 1 a 6) sull'attività del mediatore. 2) Realizzazione monitoraggio ed eventuale revisione soluzioni organizzative adottate; addestramento di ulteriori 3 mediatori rispetto all'anno precedente 3) Svolgimento di un modulo di 9 ore di aggiornamento per mediatori, 4) organizzazione di 1 seminario sul tema dell'usucapione ed 1 campagna CRM sul nuovo Regolamento di mediazione 5) Realizzazione	
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 1D		ONERI PROVENTI INVESTIMENTI		euro 35.600,00 euro 55.000,00 euro 0,00	

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO 1E		Vigilanza del mercato: contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO2, ecc.).		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Realizzazione 1 azione anticontraffazione diversa da anno precedente. 2017: Realizzazione 1 azione anticontraffazione diversa da anno precedente. 2018: Azioni a tutela della legalità in collaborazione con Enti (Prefettura ecc...), Ordini professionali e Associazioni.		1 (diversa da anno n-1)	1 (diversa da anno n-1)	100%
PROGRAMMA 1E01		La Camera di Lucca intende continuare a rappresentare un importante presidio sul territorio in qualità di garante della fede pubblica e del consumatore, anche attraverso azioni in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e altre Autorità di controllo, mettendo in atto una razionalizzazione degli interventi di controllo a fronte di prevedibili minori risorse, a partire dalla programmazione dei controlli stessi, individuando i settori più a rischio sui quali concentrare sforzi, risorse e necessaria attività di formazione, fino ad arrivare ad una nuova strategia di comunicazione allo scopo di dare maggiore visibilità all'attività di sorveglianza effettuata e agli esiti della stessa. L'adesione ai Piani nazionali di controllo, di anno in anno messi a punto dal Ministero e da Unioncamere, si basa sulla volontaria adesione mediante sottoscrizione di una convenzione. La Camera di Lucca, in passato, ha sempre aderito alle proposte di convenzione e portato a completamento tutte le fasi di controllo previste. Obiettivo dell'ente è continuare su questa strada pur con prevedibili minori risorse, a partire dal numero degli addetti da dedicare al servizio.		
AREA DIRIGENZIALE		ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO		
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET
Progetto 1E0101 Adozione di specifiche iniziative nel campo ispettivo a favore della regolazione del mercato. UFFICIO/ RESPONSABILE Brevetti e Funzioni ispettive AZIONI 1) Le azioni per la tutela della Proprietà Industriale si concentreranno quest'anno principalmente sulla verifica delle esigenze dell'utenza al fine di migliorare l'offerta dei servizi, anche con l'eventuale ampliamento degli interventi. Si ipotizza che il risultato orienterà l'azione dell'ufficio in direzione di quelli a risposta individuale con l'incremento dei servizi a forma one to one. Nell'ottica di una maggiore trasparenza dei costi sostenuti dalle imprese per le azioni di tutela dei beni immateriali si progetta la definizione di una bozza di convenzione da proporre agli studi di consulenza in materia di Proprietà Industriale, per un accordo di un tariffario. L'attività di sensibilizzazione nella lotta alla contraffazione, che seguirà le linee definite nel Protocollo con la Prefettura di Lucca, si materializzerà in azione di informazione e formazione, secondo le consuete azioni di intervento. 2) Le azioni per l'area ispettiva prevedono due tipologie d'intervento. L'attività metrologica è indirizzata alla formazione dei nuovi aspiranti ispettori metrici con esperienze sul territorio e l'affiancamento del personale tecnico. L'attività di vigilanza del mercato proseguirà su le linee già previste nel piano d'intervento per gli anni 2015/2016 definito nella convenzione con il MISE e Unioncamere, e la sua definitiva attuazione.		1a) Predisposizione di un questionario da somministrare all'utenza da aprile ad ottobre per raccogliere le esigenze, e predisporre un piano di intervento. 1b) Predisporre un' ipotesi di accordo con i consulenti che aderiscono alla convenzione regionale per concordare tariffe agevolate. 1c) attività di informazione/formazione in materia di anti-contraffazione: 2a) Progetto di formazione per gli aspiranti ispettori Metrici in affiancamento all'agente metrico: 2b) Monitoraggio della qualità del servizio: completa attuazione del Piano di vigilanza sul mercato disposto dal MISE e realizzazione delle attività in esso previste per l'annualità 2016:		1a) Predisposizione questionario entro marzo; predisposizione piano di intervento entro l'anno. 1b) Predisporre ipotesi di accordo entro maggio 1c) n. 2 seminari e almeno n. 2 campagne CRM. 2a) Proposta progetto di formazione entro marzo. 2b) Report finale
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 1E		ONERI		euro 4.500,00
		PROVENTI		euro 12.740,00
		INVESTIMENTI		euro 0,00

AREA STRATEGICA 1		COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO			
OBIETTIVO STRATEGICO 1F		Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Avvio monitoraggio del servizio: verifica del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello. 2017: Monitoraggio del servizio: incremento del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello rispetto all'anno precedente. 2018: Monitoraggio del servizio: incremento del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello rispetto all'anno precedente.			100%	100%	> del 2016
PROGRAMMA 1F01		La Camera di Lucca ha aderito dal 2013 ad un progetto lanciato da Unioncamere volto alla costituzione e avvio di uno sportello legalità, con lo scopo di individuare strumenti e modalità attraverso i quali intervenire a supporto di imprese e consumatori, per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità. Obiettivo strategico del progetto è la realizzazione di una rete di servizi a supporto delle imprese e, più in generale, dell'economia nel suo complesso, al fine di intervenire soprattutto in via preventiva sulle cause che generano illegalità, a partire dal ricorso a forme illegali di provvista di denaro. L'Ente intende consolidare e ampliare le attività avviate anche in collaborazione con altri enti (Prefettura, Forze dell'Ordine, Ordini professionali ecc.), in materia di applicazione della legge sul sovraindebitamento, e rendersi fattivo collaboratore in diversi filoni di attività (in particolare, abusivismo e contraffazione).			
AREA DIRIGENZIALE		ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			
QUADRO OPERATIVO					
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET	
AZIONE N. 2 PROGETTO 1A0101 Nell'ambito del Protocollo di intesa sottoscritto con Prefettura, Ordini professionali e Fondazione Toscana per la Prevenzione dell'Usura proseguirà l'attività dello sportello di prima informazione in materia di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento (Legge n. 3/2012), data anche la crescente domanda del servizio da parte di imprese/professionisti/consumatori, consolidando il punto di ascolto organizzato presso l'ufficio politiche economiche ed infrastrutture anche attraverso un'adeguata formazione del personale		2a) Gestione sportello prevenzione usura e sovraindebitamento: 2b) Organizzazione evento volto a diffondere la conoscenza della normativa relativa al sovraindebitamento ed a promuovere l'apertura di Sportelli sul territorio e le relative attività di assistenza e di orientamento verso l'Organismo di composizione della crisi: 2c) Predisposizione di una bozza di "Istruzioni operative" per gli addetti agli Sportelli per la prevenzione dell'usura e del sovraindebitamento, da sottoporre all'attenzione degli Enti firmatari del protocollo		2a) Monitoraggio finale 2b) n. 1 evento entro maggio 2c) entro marzo	
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 1F		ONERI PROVENTI INVESTIMENTI		euro 11,700,00 euro 40,000,00 euro 0,00	

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2A		Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Monitoraggio della qualità del servizio relativo al tempo medio di evasione delle domande/denunce indirizzate al Registro imprese (incluse le domande artigiane): tempo medio di lavorazione delle pratiche dalla data di arrivo alla data di evasione (escluso il tempo di sospensione addebitabile all'utente)		< 5gg	< 5gg	< 5gg
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Primo monitoraggio sull'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (con particolare attenzione ai tempi di sospensione delle pratiche). 2017: Monitoraggio dell'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente). 2018: Monitoraggio dell'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente).		100%	< del 2016 (tempi sospensione pratiche)	< del 2017 (tempi sospensione pratiche)
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Realizzazione e avvio di un sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale. 2017: Primo monitoraggio del sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale. 2018: Elaborazione customer satisfaction su assistenza nella erogazione di informazioni su procedimenti Registro Imprese (raggiungimento almeno livello 3,5 su valutazione da 1 a 5.)		100%	100%	raggiungimento almeno livello 3,5 su valutazione da 1 a 5
PROGRAMMA 2A01	<p>Il patto che questa Amministrazione intende sottoscrivere con le imprese ha ad oggetto i cd. servizi anagrafico-certificativi, quasi sempre obbligatori e vincolati per legge. La Camera intende garantire nel tempo il mantenimento/miglioramento delle performance pur in presenza di prevedibili minori risorse da destinare a queste attività.</p> <p>Allo scopo di monitorare la qualità dei servizi è individuato un indicatore particolarmente significativo in quanto relativo alla generalità delle pratiche telematiche inoltrate al Registro imprese (incluse le pratiche artigiane), e quindi ad uno spaccato dell'attività amministrativa camerale che, per quantità e tipologia di imprese/intermediari interessati, abbraccia l'universalità delle posizioni iscritte alla CCIAA. L'obiettivo che si pone l'Ente ha ad oggetto il raggiungimento di un tempo medio di evasione delle pratiche che sia sempre al di sotto del sia pur strettissimo termine di legge: oltre ad essere di per sé sfidante, lo è tanto più in questo particolare momento di riforma del sistema camerale.</p> <p>Il punto di partenza per migliorare i rapporti con l'utenza e anche per apportare possibili semplificazioni ai propri processi interni, sarà dato dalla verifica dei reali bisogni formativi di imprese/intermediari, e dalla realizzazione di una serie di interventi, non solo del tutto gratuiti per l'utenza, ma anche senza significativi oneri per l'ente, in quanto gestiti solo dal personale interno che si è per ciò autoformato, mirati, in una ottica proattiva, a dare risposte dirette e concrete (ad es., attraverso l'organizzazione di sessioni riservate ai neo assunti degli studi professionali, oppure su specifiche tematiche segnalate dove sono più ricorrenti gli errori). L'efficacia della formazione sarà correlata al monitoraggio dei tempi medi di sospensione delle pratiche, posto che il miglioramento delle pratiche in entrata, conseguente ad una formazione realmente efficace, dovrà ragionevolmente portare anche ad una minore richiesta di correzione delle stesse.</p> <p>Sempre allo scopo di migliorare il canale di comunicazione con l'utenza a partire dall'ascolto delle loro esigenze, si intende procedere alla creazione di un sistema strutturato per la gestione delle risposte telefoniche e via mail, mediante realizzazione di una piattaforma dedicata sul sito camerale, in modo da poter tracciare i quesiti e le risposte date in entrata e in uscita, monitorare flussi di domanda e capacità di risposta.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2016	RISULTATI ATTESI	TARGET
<p>Progetto 2A0101 Miglioramento del servizio all'utenza UFFICIO/ RESPONSABILE Registro Imprese; Artigianato Protesti Export AZIONI</p> <p>Il progetto intende migliorare i servizi offerti all'utenza imprenditoriale e professionale pur in presenza delle criticità cui dovremo far fronte nel corso dell'annualità 2015: possibile riduzione delle risorse dedicate e necessità di trasferire competenze a soggetti che in precedenza svolgevano compiti differenti . Ci si prefigge di mantenere gli standard già raggiunti gli scorsi anni in merito ai tempi di gestione e di definizione delle pratiche ed al contempo:</p> <p>1) di organizzare il passaggio definitivo nel corso dell'anno 2015 delle competenze in tema di bilanci dall'Ufficio Registro delle Imprese all'ufficio Artigianato Protesti e documenti Export</p> <p>2) ideare/realizzare iniziative volte a semplificare l'attività degli utenti: attivare la nuova procedura di completa dematerializzazione dei certificati di origine on line, progettare un sistema di risposta esperto per gestire in modo più efficace ed efficiente la comunicazione con l'utenza.</p> <p>Ancora, nell'ottica di semplificare le procedure, di sveltire i tempi di messa a disposizione del dato pubblicitario nonché di ridurre la necessità di "riciclo delle pratiche " con conseguente risparmio di tempo dell'operatore camerale, ci si prefigge di individuare azioni proattive volte al miglioramento della qualità delle pratiche in entrata.</p>	<p>1) RI - MONITORAGGIO QUALITA' SERVIZIO: Tempo medio di evasione domande/denunce di iscrizione al Ri/ Rea (pratiche Gruppo RI-rea).</p> <p>2) RI - MONITORAGGIO QUALITA SERVIZIO: Mantenimento, entro tempi standard, della gestione regolarizzazioni: durata media della sospensione pratiche per il Gruppo RI e Rea</p> <p>3) RI - Riduzione 100% pratiche in attesa di gestione al 31/12/2015 (n. pratiche al 31/01/2016 pari a 75): da Monitoraggio, pratiche in lavorazione stato diverso da annullato, evaso, respinto:</p> <p>4) AA - MONITORAGGIO QUALITA SERVIZIO: Mantenimento, entro tempi standard, della gestione regolarizzazioni:</p> <p>5) AA-AR - Adozione procedura operativa controlli effettuati d'ufficio sulle SCIA (alla luce delle più recenti modifiche normative in materia e considerati alcuni applicativi utilizzati per lo svolgimento dei controlli):</p> <p>6) RI-AA-AR - Azione conseguente alla dismissione call center RI:</p> <p>7) AA - Organizzazione e realizzazione di corsi formativi sulle novità normative e procedurali in tema di deposito dei bilanci di esercizio</p> <p>8) AR - Prima adozione prodotto sw "Cert'ò" per il rilascio dei certificati di origine (in sostituzione del prodotto IB-Soft) e conseguente riorganizzazione del servizio sia in cartaceo che telematico</p> <p>9) RI-AA-AR - Formazione addetti sul regolamento in materia di sanzioni amministrative ed adeguamento alla nuova procedura</p> <p>10) RI - realizzazione azioni di miglioramento sulla firma digitale e di promozione della Guida Unica nazionale RI.</p>	<p>1) RI - MONITORAGGIO QUALITA' SERVIZIO: Risultato atteso: non superiore a 5 gg (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2015)</p> <p>2) RI - MONITORAGGIO QUALITA SERVIZIO: inferiore a 12 gg. (fonte: Monitoraggio-Durata media sospensione)</p> <p>3) RI - Risultato atteso: - al 30/06/2016 il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 31/12/2015 deve essere nullo; - al 31/12/2016 il n. pratiche in stato diverso da annullato, evaso, respinto fino al 30/06/2015 deve essere nullo.</p> <p>4) RI - MONITORAGGIO QUALITA SERVIZIO: durata media sospensione pratiche Gruppo AA inferiore a 12 gg. (fonte: Monitoraggio-Durata media sospensione)</p> <p>5) AA-AR - entro il 30 maggio.</p> <p>6) RI-AA-AR - partecipazione di ogni addetto ad almeno n. 2 iniziative di formazione/autoformazione sulle materie oggetto di richiesta telefonica con maggiori criticità (relazione sulle attività svolte)</p> <p>7) AA - realizzazione di n. 2 corsi formativi</p> <p>8) AR - Primo avvio rilascio certificati cartacei entro gennaio; primo avvio certificati telematici entro il 31.1.216)</p> <p>9) RI-AA-AR - Formazione degli addetti</p> <p>10) RI - realizzazione di n. 1/2 azioni di miglioramento</p>
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 2A	ONERI PROVENTI INVESTIMENTI	euro 0,00 euro 0,00 euro 0,00

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2B		Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
<p>2016: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; predisposizione di una procedura, in accordo con il giudice del registro delle imprese, allo scopo di eliminare Pec invalide, scadute, revocate ecc.</p> <p>2017: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; monitoraggio dell'efficacia delle azioni di sensibilizzazione e delle procedure attivate: miglioramento rispetto all'anno precedente della percentuale di Pec "valide".</p> <p>2018: Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; monitoraggio dell'efficacia delle azioni di sensibilizzazione e delle procedure attivate: miglioramento rispetto all'anno precedente della percentuale di Pec "valide".</p>		100%	> % PEC valide rispetto all'anno n-1	> % PEC valide rispetto all'anno n-1
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
<p>2016: Promozione di accordi di collaborazione con il Tribunale per il miglioramento della gestione telematica dell'iter delle procedure concorsuali e primo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico.</p> <p>2017: Monitoraggio della qualità dei dati inseriti a seguito rideterminazione procedure. Monitoraggio delle progressive implementazioni dei fascicoli di impresa disponibili nel cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico.</p> <p>2018: Ottimizzazione degli accordi con Tribunale/Procura della Repubblica al fine di perfezionare le attività intraprese</p>		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
<p>2016: Determinazione di un sistema di controlli a campione sulle principali tipologie di pratiche indirizzate agli uffici anagrafici.</p> <p>2017: Monitoraggio della qualità dei servizi: diminuzione della percentuale di errori riscontrati rispetto all'anno precedente.</p> <p>2018:) Monitoraggio qualità servizi: ulteriore affinamento sistemi controllo a campione sulla qualità dei dati inseriti in archivio; individuazione azioni di miglioramento e verifica riduzione degli errori.</p>		100%	< % errori rispetto anno n-1	100%
PROGRAMMA 2B01	<p>Le Camere di commercio gestiscono alcune banche dati di primaria importanza a livello di pubblicità legale e di informazione economico-statistica; ciò non solo in ambito nazionale, ma anche in un ambito internazionale. E' pertanto essenziale cercare sempre nuove strade per valorizzare questo patrimonio informativo, tanto più che con l'aumento delle consultazioni, specie in remoto, vi è il margine per un possibile, ulteriore, incremento delle entrate camerali.</p> <p>In quest'ottica, un obiettivo fondamentale per le camere di commercio è quello di continuare a rivestire un ruolo essenziale, come in passato, nel modernizzare i rapporti tra PA, cittadini e imprese in linea con quanto previsto dall'Agenzia per l'Italia digitale che considera la diffusione dell'e-government una priorità per lo sviluppo e la crescita.</p> <p>In particolare, il sistema camerale sta svolgendo un ruolo essenziale nella creazione e nella gestione operativa dell'Indice Nazionale degli Indirizzi di Posta Elettronica Certificata, attraverso la prima iscrizione e il successivo aggiornamento degli indirizzi Pec per tutte le imprese, individuali e collettive. Tenuto conto della forte semplificazione organizzativa e dei consistenti benefici economici per tutti i potenziali interessati (tutte le pubbliche amministrazioni, ma anche professionisti e, non ultimo, lo stesso sistema delle imprese), appare necessario continuare lo sforzo di mantenimento e aggiornamento della banca dati degli indirizzi Pec, pur nella consapevolezza generale (a partire dalla stessa Agenzia per l'Italia Digitale), che il sistema normativo è estremamente lacunoso e vi sono falle da recuperare anche sul piano strettamente tecnico.</p> <p>Allo scopo di diventare motore di un processo di sviluppo, da un lato della qualità e tempestività dei dati inseriti nel Registro imprese su comunicazione degli uffici del Tribunale (con particolare riferimento alle procedure concorsuali), dall'altra dell'ampliamento delle possibilità di acquisizione di informazioni di interesse per le imprese per via telematica, è intenzione dell'Ente promuovere un rapporto di collaborazione con il Tribunale per lo sviluppo di nuovi servizi integrati. In particolare, si favorirà l'effettivo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico, che consente l'accesso online da parte delle imprese ai fascicoli di cui sono "parte".</p> <p>Sempre nell'ottica di migliorare la qualità dei dati inseriti nelle proprie banche dati e monitorarli nel tempo, si intende strutturare un sistema per la valutazione della qualità e di avviare il monitoraggio attraverso il suo utilizzo.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA, STUDI, POLITICHE ECONOMICHE E REGOLAZIONE DEL MERCATO			

QUADRO OPERATIVO			
PROGETTI 2016	RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 2B0101 Promuovere la qualità dei dati Registro Imprese UFFICIO/I RESPONSABILE Registro Imprese; Artigianato Protesti Export AZIONI Per l'annualità 2016 queste saranno le linee di intervento:</p> <p>1) Massiva attività di manutenzione della PEC: verifica posizioni invalide grazie al cruscotto qualità fornito da Ic; avvio e completamento del procedimento di verifica della pec imposto dalla direttiva emanata dal ministero che stabilisce controlli periodici, anche attraverso lo studio e l'applicazione degli automatismi eventualmente implementati da Ic</p> <p>2) Eliminazione d'ufficio delle posizioni non più operative. Avvio della prima revisione di coloro che svolgono l'attività di intermediazione immobiliare prevista dalla direttiva servizi ; Continuazione dell'opera di eliminazione delle posizioni Ri che presentano indici di inattività per impedire che l'incidenza di queste si incrementi nel tempo.</p> <p>3) Aggiornamento dell'archivio informatico ARCA con l'unica banca dati che ancora non è stata standardizzata (ruolo dei conducenti dei veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea)- prima tranche.</p> <p>4) Applicazione di strumenti che assicurino omogeneità a livello nazionale nella gestione delle procedure Ri: Adesione al progetto ateco ATECO per gestione uniforme a livello nazionale delle comunicazioni in merito alle attività economiche.</p> <p>5) Miglioramento della qualità dei dati che vengono trasmessi dal tribunale in merito alle procedure concorsuali: nel corso del 2016 ci si prefigge di attuare forme di coordinamento con gli addetti della cancelleria fallimentare che saranno anche soggetti a turn over al fine di migliorare il contenuto delle comunicazioni in entrata e ridurre il rischio di errori</p>	<p>1) RI-AA - Avvio standardizzato controlli d'ufficio sulle pec:</p> <p>2) AR - Prima predisposizione procedura revisione a seguito attuazione direttiva servizi:</p> <p>3) RI - Conclusione procedimento cancellazione d'ufficio - La conclusione procedimento coincide con l'adozione determinazione di cancellazione/archiviazione o con l'inoltro al giudice per la cancellazione o con l'adozione determina di ricognizione posizioni con istruttoria completata da inoltrare al giudice nei casi ove ciò è previsto dalla legge.</p> <p>4) AA - Conclusione procedimento cancellazione d'ufficio - La conclusione del procedimento coincide con adozione determina di cancellazione/archiviazione</p> <p>5) AR - Inserimento nell'archivio Arca (a seguito di revisione con confronto regione) del ruolo dei conducenti dei veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea</p>	<p>1) RI-AA - Conclusione procedimento revisione per non meno di n. 900 posizioni errate. (Report finale sulle attività realizzate)</p> <p>2) AR - Revisione soggetti che esercitano attività di mediazione che hanno presentato la scia nel 2012 (ca 30 posizioni)</p> <p>3) RI - Conclusione procedimento cancellazione d'ufficio per non meno di 50 posizioni (imprese individuali o società di capitali e di persone non artigiane cooperative)</p> <p>4) AA - Conclusione procedimento cancellazione d'ufficio per non meno di 20 posizioni (imprese individuali artigiane)</p> <p>5) AR - Inserimento dal n. 1 al n. 420.</p>	
	<p>6) RI-AA-AR - Implementazione attività istruttoria addetti area mediante utilizzo prodotto Ateco allo scopo di inserire il codice attività corretto e allineato con l'Agenzia delle Entrate</p> <p>7) AA - Adesione al progetto qualità promosso da Infocamere e Unioncamere in materia di omesso deposito bilanci o mancata convocazione dell'assemblea di approvazione.</p> <p>8) RI - Rapporto di collaborazione con gli addetti del tribunale per facilitare il flusso delle informazioni relative alle procedure fallimentari</p>	<p>6) RI-AA-AR - Relazione sulle attività svolte</p> <p>7) AA - Realizzazione</p> <p>8) RI - Relazioni sulle occasioni di intervento tecnico puntuali</p>	
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 2B	ONERI	euro 300,00	
	PROVENTI	euro 0,00	
	INVESTIMENTI	euro 0,00	

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2C		Favorire lo start up e sostenere lo sviluppo d'impresa sul mercato nazionale ed internazionale.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: monitoraggio sui risultati ottenuti dalla riorganizzazione ed attuazione degli eventuali correttivi. 2017: definitiva strutturazione e validazione della riorganizzazione 2018: monitoraggio risultati ottenuti		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: completamento sistemazione aree esterne Polo Tecnologico Lucchese e definizione di un modello di gestione unitario con gli altri Poli nella provincia 2017: progetto integrato di manutenzione del complesso: predisposizione e prima attuazione 2018: Monitoraggio funzionamento dell'intero complesso		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: completamento Polo Tecnologico della Nautica di Viareggio 2017-2018: monitoraggio funzionamento Polo		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
progetti speciali: Realizzazione di almeno un progetto - Report.		1 progetto speciale	1 progetto speciale	1 progetto speciale
PROGRAMMA 2C01	<p>In questo programma sono compresi i servizi resi dagli Sportelli camerale alle imprese ed i progetti speciali anche per il tramite delle società controllate.</p> <p>Rientrano nel primo ambito gli interventi richiesti dall'impresa in tutte le fasi della sua vita, a partire dalla nascita anagrafica – in cui l'interlocutore è l'aspirante imprenditore – fino allo sviluppo ed al consolidamento della struttura aziendale. La necessità di un'attenta revisione dei servizi a sportello e della differenziazione del portfolio esistente nasce da un duplice presupposto: risparmio dei costi – derivante dalla nuova legislazione di taglio e contenimento del diritto annuale - e mantenimento/innalzamento del livello qualitativo del servizio stesso. Per i servizi resi nell'ambito dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, inoltre, il processo di revisione sarà completato dall'attivazione di sinergie con le partecipate Lucca Intec e Lucca Promos. Tale processo di cambiamento presuppone l'introduzione di quote pagamento o l'aumento di quelle esistenti per alcuni servizi e la parziale riqualificazione e formazione delle competenze del personale camerale: l'unica strada per conseguire il risparmio di costi, al fine di continuare ad erogare gli stessi servizi con livello qualitativo invariato, è quello di formare il personale camerale e sostituirlo alle competenze degli esperti esterni. I servizi da revisionare sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - avvio e sviluppo d'impresa: formazione, networking e Sportelli (Finanziamenti, SNI, Assistenza business plan, Reti d'impresa) - tutela proprietà industriale: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi - innovazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, potenziamento della collaborazione con il Polo Tecnologico - internazionalizzazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, avvio collaborazione con Lucca Promos <p>Per il Polo Tecnologico Lucchese si prevede il completamento della sistemazione delle aree esterne, lo sviluppo di sinergie con il Polo Tecnologico di Capannori e la realizzazione del Polo Tecnologico per la Nautica a Viareggio.</p> <p>Rientrano nel secondo ambito del programma i progetti speciali su cui la Camera intende, di anno in anno in base alle risorse disponibili, concentrare la propria attenzione: accesso al credito, innovazione e design, sostenibilità e risparmio energetico, internazionalizzazione sono le priorità individuate sulla base delle quali costruire progetti utili al sistema economico territoriale ed economicamente sostenibili.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE			

QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2016	RISULTATI ATTESI	TARGET
<p>Progetto 2C7101 Sportelli e servizi alle imprese UFFICIO/ RESPONSABILE Sviluppo imprenditoriale AZIONI Il progetto comprende i servizi di supporto allo start up ed alla gestione d'impresa, dagli sportelli informativi (procedure burocratiche e finanziamenti), alle iniziative seminariali di diffusione e promozione dei finanziamenti e di altre novità normative, ai servizi specialistici di assistenza alla redazione del business plan, diretta sia agli aspiranti imprenditori che alle imprese. Il progetto comprende anche altre azioni orientate a favorire il networking tra imprese e lo scambio di esperienze, quali il Club Orienta, il Comitato Imprenditoria Femminile ed il Club Imprese Innovative. Prosegue inoltre, intensificandosi, la collaborazione con il Polo Tecnologico per tutte le iniziative che coinvolgono le start up e che favoriscono l'incubazione: tra le azioni di sostegno, lo scouting e la partecipazione a Creathon, maratona di creatività organizzata nell'ambito di Lubec che permette di selezionare progetti imprenditoriali nel settore turismo e beni culturali. Il progetto può ricomprendere interventi speciali dedicati all'accesso al credito e ai confidi, all'innovazione e design.</p>	<p>1) SNI e Sportello finanziamenti: monitoraggio semestrale sui fruitori dei servizi. 2) Monitoraggio dell'apertura d'impresa dei partecipanti ai corsi dell'anno precedente. 3) Riorganizzazione ufficio intervenuta nel 2015: presentazione al Dirigente di un report sul monitoraggio dei risultati con eventuale indicazione dei correttivi da apportare: 4a) Iniziative in collaborazione con Polo tecnologico: presentazione di un progetto articolato di eventi, seminari, corsi e di erogazione dei servizi di sportello al Polo Tecnologico al Dirigente: 4b) Iniziative in collaborazione con il Polo tecnologico: report sulle attività svolte.</p>	<p>1) monitoraggio semestrale sui fruitori dei servizi. 2) Monitoraggio apertura impresa dei partecipanti corsi dell'anno precedente. 3) entro aprile. 4a) presentazione al Dirigente entro marzo. 4b) report sulle attività svolte.</p>
<p>Progetto 2C7102 Formazione UFFICIO/ RESPONSABILE Sviluppo imprenditoriale AZIONI Il progetto comprende tutte le iniziative formative destinate all'avvio d'impresa, ovvero che hanno come utente finale l'aspirante imprenditore, e tutte le iniziative formative manageriali, dedicate cioè alle imprese costituite. Il programma 2016 dedicato alle start up, svolto in collaborazione con il Polo Tecnologico, comprende due tipi di percorsi formativi, seguiti dall'assistenza personalizzata: - minimaster trasversale pensato per tutte le tipologia di attività; - percorsi di job creation, progettati per la creazione di impresa in determinati settori ed ambiti economici. Agli aspiranti imprenditori, inoltre, è dedicato un progetto del FP2014, che prevede un articolato percorso formativo di preparazione all'avvio d'impresa. La formazione manageriale trasversale è strutturata per soddisfare i fabbisogni formativi di tutti settori economici, può essere organizzata in corsi brevi o minimaster e ha ad oggetto le seguenti materie: finanza e controllo, innovazione e sviluppo sostenibile, internazionalizzazione, marketing, organizzazione, comunicazione. Anche per il 2016 il programma formativo sarà progettato in modo tale che le spese esterne ed interne vengano coperte dalle quote di adesione all'insegna del risparmio dei costi necessario per sopperire ai tagli sul diritto attuale confermati fino al 2017.</p>	<p>1) Monitoraggio della domanda di cultura manageriale da parte degli aspiranti imprenditori: 2) Monitoraggio della domanda di cultura manageriale da parte delle imprese: 3) Presentazione al Dirigente di un report sul monitoraggio dei risultati della riorganizzazione dell'ufficio intervenuta nel corso del 2015 con eventuale indicazione dei correttivi da apportare: 4) realizzazione, gestione e raggiungimento risultati del progetto approvato al FP2014 sulle start up.</p>	<p>1) Monitoraggio in base alla domanda di formazione e alle ore erogate 2) Monitoraggio in base alla domanda di formazione e alle ore erogate. 3) entro aprile. 4) realizzazione</p>
<p>Progetto 2C0104 Lucca Intec UFFICIO/ RESPONSABILE Segretario generale AZIONI Lo sviluppo tecnologico è da tutti considerato uno dei principali fattori di competitività per le imprese. Proseguendo nelle impegnative azioni intraprese nei precedenti periodi di programmazione, si vuole dare compimento alla strutturazione dei Poli Tecnologici previsti nel territorio di riferimento. Si prevede inoltre di rafforzare il ruolo di coordinamento delle attività di animazione, scouting e servizi resi dagli stessi Poli alle imprese del territorio. Per il Polo Tecnologico Lucchese si procederà alla sistemazione definitiva, in chiave eco-sostenibile, degli spazi esterni agli edifici costruiti con la realizzazione dei collegamenti con i parcheggi pubblici. Per il Polo della Nautica di Viareggio si procederà all'aggiudicazione del servizio a soggetto terzo monitorandone l'attività affinché rientri all'interno della strategia complessiva per lo sviluppo dei poli tecnologici. Sul fronte dei contenuti, per entrambi i Poli precedenti e per quello di Capannori, si darà vita ad una intensa attività di scouting per arrivare alla ottimale occupazione degli stessi, sviluppando nel contempo una serie di servizi rivolti alle imprese insediate. Verranno sviluppate attività progettuali per favorire l'inserimento dei poli tecnologici all'interno dei bandi comunitari del programma transfrontaliero Italia-Francia Marittimo.</p>	<p>1) Polo Tecnologico: Affidamento dei lavori degli spazi esterni e conclusione degli stessi 2) Polo Nautica: Aggiudicazione della gara per la realizzazione dell'intervento ed avvio dello stesso. 3) Realizzazione iniziative per attrazione di start up. 4) Partecipazione di Lucca In-Tec alla presentazione di almeno 1 progetto a concorrere sui bandi del transfrontaliero.</p>	<p>1) realizzazione 2) realizzazione 3) almeno 2 iniziative per attrazione di start up. 4) almeno 1 progetto a concorrere sui bandi del transfrontaliero.</p>
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 2C	ONERI PROVENTI INVESTIMENTI	<p>euro 717.000,00 euro 304.000,00 euro 2.500,00</p>

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2D		Riaffermare il ruolo di “primo punto di contatto” tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria. Attuazione del monitoraggio e di comunicazione. 2017-2018: Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria. Mantenimento del monitoraggio e comunicazione.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Attuazione e sperimentazione del modello organizzativo interno definito l'anno precedente. 2017-2018: Prosecuzione nella erogazione del servizio tramite modello organizzativo interno sperimentato.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 2D01	<p>In questo programma ci si propone di mettere a disposizione del sistema economico una serie di professionalità ed esperienze maturate dalla Camera negli anni scorsi.</p> <p>In particolare, si proseguirà in quelle azioni di coordinamento su temi di interesse dei vari attori economici, quali le modalità per l'inserimento in bandi regionali, nazionali e comunitari.</p> <p>Si potranno, inoltre, estendere le competenze organizzative interne maturate per l'organizzazione di eventi quali il Desco o le partecipazioni collettive a fiere, a favore di altri soggetti istituzionali e non per l'organizzazione di eventi per lo sviluppo del territorio concentrando il nostro apporto sulla fase programmatoria e di coordinamento organizzativo.</p> <p>Infine si intende proseguire la politica di promozione delle reti di impresa e la sperimentazione sulla possibilità di promuovere reti anche tra soggetti od organizzazioni di diversa natura sempre su temi orientati allo sviluppo economico.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE			
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 2D0101 L'impresa nell'europa: crescita e competitività UFFICIO/I RESPONSABILE Politiche Comunitarie – Eurospello AZIONI Il progetto intende proseguire le azioni volte a favorire la piena realizzazione del Mercato Unico, attraverso la promozione dei programmi, delle iniziative e delle politiche dell'Unione Europea per le PMI, con particolare riferimento agli orientamenti della Strategia 2020 e dell'Agenda Digitale, predisponendo iniziative a sostegno del tessuto imprenditoriale locale, anche in collaborazione con strutture camerale, per la realizzazione di attività progettuali e garantendo un puntuale servizio di informazione e “alerting” sul territorio. Aree d'intervento: 1) Mercato unico, armonizzazione tecnica e cooperazione transnazionale; 2) Net-economy 3) Competitività, innovazione e Ricerca 4) Sviluppo sostenibile Nel corso dell'anno saranno ulteriormente sviluppate e rafforzate le attività di confronto e collaborazione con le reti esistenti anche nell'ottica di agevolare la creazione di nuovi rapporti fra organismi pubblici e privati. L'attività dell'ufficio sarà anche focalizzata sulla partecipazione a progetti di varia natura e complessità, da quelli comunitari a quelli del Fondo Perequativo, al fine di portare effettivi benefici sul territorio.</p>		<p>1) Realizzazione seminari tecnici sui temi del mercato unico, dell'ICT e Ricerca, dell'e-commerce e web marketing, anche nell'ambito del progetto Google Eccellenze in digitale. 2) Divulgazione e diffusione normative tecniche Mercato Unico e attività di alerting a valere su programmi europei: 3) Consultazione della Commissione per favorire l'armonizzazione e la competitività delle imprese: 4) mantenimento ed estensione operativa tavolo territoriale confronto utilizzo provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria: 5) attuazione e sperimentazione del modello organizzativo interno definito l'anno precedente: 6) Partecipazione al progetto “Eccellenze in Digitale” ammesso al FP 2014:</p>		<p>1) Realizzazione di almeno 6 seminari tecnici 2) almeno 10 interventi. 3) almeno 2 interventi di promozione. 4) report finale sulla presentazione e partecipazione a progetti di natura comunitaria. 5) report attività realizzate. 6) realizzazione delle varie fasi progettuali previste e report finale.</p>
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 2D		ONERI PROVENTI INVESTIMENTI		<p>euro 68.000,00 euro 42.000,00 euro 2.000,00</p>

AREA STRATEGICA 2		SERVIZI ALLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO 2E		Valorizzazione dell'identità territoriale: iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell'artigianato, dei beni culturali.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Promozione locale e nazionale finalizzata alla valorizzazione delle produzioni artigianali ed agroalimentari: realizzazione di almeno due eventi, in proporzione e subordinatamente alle risorse di bilancio.		2	2	2
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Valorizzazione della filiera lapidea nella sua accezione di architettura, design, arte, attraverso il progetto MuSA: report su eventi, sito web, contenuti, gestione struttura.		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Marketing territoriale: report sui risultati ottenuti in base agli obiettivi triennali dati.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 2E01		Promuovere un'identità territoriale che caratterizzi Lucca e il suo territorio e ne esalti le sue caratteristiche peculiari. Artigianato, agroalimentare, arte e beni culturali, storia dei comparti economici questa la sintesi di ogni territorio, questa la sintesi del territorio lucchese. Dalle produzioni artigianali di eccellenza, alle eccellenze agroalimentari, dalla ricostruzione della storia della filiera economica lapidea, allo sviluppo di progetti per la valorizzazione del patrimonio culturale ed artistico locale. Il tutto, nel giusto mix che colloca il territorio di Lucca nel novero delle mete con un potenziale in crescita e ne fa motivo di attrazione per il turista italiano, europeo, extraeuropeo. I progetti e le iniziative da intraprendere vedono la Camera di Commercio impegnata nella ricerca di partnership e di finanziamenti, nella collaborazione fattiva con enti ed organismi locali ricercando una governance uniforme per tutto il territorio, e la definizione di politiche unitarie di marketing territoriale.		
AREA DIRIGENZIALE		PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE - AMMINISTRAZIONE		
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET
Progetto 2E0101 Internazionalizzazione, promozione interna e turismo UFFICIO/I RESPONSABILE Promozione Interna ed Estera AZIONI Il progetto mira a supportare il processo di internazionalizzazione delle imprese, la promozione locale e nazionale e le azioni a favore dell'artigianato, dell'agroalimentare del turismo e della valorizzazione delle filiere. I tradizionali servizi dello Sportello Sprint sono assicurati attraverso le competenze, la professionalità e la qualificazione del personale interno, che assicura un ottimo livello qualitativo nella risoluzione dei quesiti e si affida ad esperti e consulenti per l'organizzazione dei seminari informativi su temi di attualità. Per ciò che riguarda l'organizzazione di eventi per favorire l'internazionalizzazione, la collaborazione con la partecipata Lucca Promos sarà oggetto di valutazione, per la definizione eventuale di tempi e modalità. La promozione in Italia sarà attuata attraverso l'organizzazione diretta di alcuni eventi, il cui successo è ormai consolidato e dimostrato dalla partecipazione delle aziende e del pubblico (Art. Milano, Desco) e con lo studio e organizzazione di una fiera nuova (per la CdC Lucca), rivolta alla valorizzazione della filiera del turismo. Si consolida la collaborazione con Fondazione Puccini per la gestione di alcune attività. Continua l'impegno per la valorizzazione delle tipicità, attraverso la partecipazione al progetto regionale Vetrina Toscana e al progetto al FP2014 per la qualificazione delle filiere dell'edilizia sostenibile, della nautica e della meccanica. L'attenzione al territorio e alla sua promozione integrata nei settori dell'artigianato, dell'agroalimentare e del turismo è assicurata attraverso il sostegno di alcune azioni svolte da terzi. La valorizzazione della filiera lapidea versiliese (progetto MuSA) prosegue con l'apporto di alcuni correttivi e con il completamento della strategia di valorizzazione: continua la promozione attraverso i canali web, sarà dato avvio al nuovo sito web, continua l'organizzazione diretta di eventi e sarà messa a regime la collezione stabile. Sarà avviata una collaborazione più stringente con il Comune di Pietrasanta, sia per l'integrazione del MuSA con gli eventi della stagione estiva, sia per una collaborazione nell'apertura del museo.		1) Presentazione al Dirigente report sul monitoraggio risultati riorganizzazione ufficio intervenuta nel 2015 con eventuale indicazione dei correttivi da apportare: 2) MuSA: attivazione collaborazione con Comune di Pietrasanta per eventi e apertura museo con collezioni stabili (reale e virtuale), pianificazione stagione esitiva e attivazione incarichi, gestione della comunicazione sul sito e sui social: 3) MuSA: riorganizzazione gestione MuSA in relazione a tutta l'attività di gestione e di comunicazione on line (sito e social): 4) Fondazione Puccini: realizzazione programma di attività: 5) valorizzazione produzioni artigianali: verifica interesse partecipazione di ART-FI, entro gennaio, ed eventuale organizzazione, subordinatamente al parere positivo della Giunta, di una fiera nel settore turismo in sostituzione della fiera dell'artigianato. 6) valorizzazione produzioni agroalimentari DESCO: proposta di introduzione di elementi innovativi, al Dirigente 7) Presentazione al Dirigente di una proposta operativa per il sostegno dei CCN (bozza di regolamento, convenzione tec.): 8) Realizzazione, gestione e raggiungimento risultati progetto sul FP2014 per la valorizzazione filiere edilizia sostenibile, nautica, meccanica.		1) entro aprile. 2) Report attività a fine anno. 3) proposta al Dirigente entro aprile. 4) Report attività. 5) Report entro marzo. 6) entro giugno. 7) entro giugno. 8) realizzazione



<p>Progetto 2E0102 Supporto all'internazionalizzazione delle imprese mediante l'azione della società partecipata Lucca Promos UFFICIO/I RESPONSABILE Lucca Promos AZIONI La Camera conferma l'importanza d'intervenire nell'internazionalizzazione per favorire la presenza delle imprese lucchesi sul mercato internazionale. Pur in presenza di una consistente riduzione delle risorse disponibili si procederà alla realizzazione ed in un quadro di profonda trasformazione della funzione di promozione dei settori produttivi e del turismo operato a livello nazionale e regionale. Sulla base delle risorse disponibili si provvederà ad organizzazione di missioni mirate nei mercati esteri, accoglienza di delegazioni estere ed organizzazione di incontri bilaterali, visite aziendali sul territorio da parte di operatori stranieri, partecipazione a fiere ed eventi all'estero. Si opererà per mantenere il rapporto con Toscana Promozione almeno per i necessari confronti sulle priorità di contatti internazionali in base agli specifici settori. Proseguimento e sviluppo della campagna promozionale e delle e accessorie a vantaggio del territorio lucchese e dei maggiori eventi artistico-culturali sotto il claim di The Lands of Giacomo Puccini. Conclusione del progetto europeo Extra – Espo valutazione e</p>	<p>1a) Presentazione del programma di attività di Lucca Promos alle Associazioni di categoria ed ai Comuni per la loro condivisione e partecipazione 1b) Realizzazione del programma di attività approvato dalla Giunta 2) progettazione e realizzazione della nuova fase di campagna promozionale del territorio per l'anno 2016; 3a) Conclusione del progetto europeo Extra – EXpo 3b) monitoraggio e valutazione delle opportunità di partecipazione ai bandi europei sostenendo in collaborazione con Lucca In Tec e con la Camera di Commercio la presentazione di progetti europei;</p>	<p>1a) Presentazione entro gennaio 1b) Realizzazione - report finale 2) report finale 3a) Conclusione del progetto europeo Extra – EXpo 3b) presentazione di almeno due progetti europei;</p>
<p>Progetto 2E0103 Musa UFFICIO/I RESPONSABILE Dirigente Promozione e Sviluppo per le imprese - Amministrazione AZIONI Il 2016 chiuderà la fase di avvio della struttura. L'impiego delle risorse degli anni 2013 e 2014 ha consentito la realizzazione di eventi in proprio, l'ospitalità di eventi di altri organizzatori, la messa on-line e la gestione del web-site e delle funzioni social con una progressiva implementazione di contenuti. L'obiettivo di diventare un luogo deputato alla promozione del settore lapideo nella sua espressione artistica, architettonica è stato raggiunto, così come luogo integrato con altri soggetti che perseguono scopi simili. Si tratta di procedere nel corso del 2016 ad una definitiva stabilizzazione di contenuti culturali virtuali e non, con una maggiore integrazione con la programmazione dei comuni della Versilia ed in particolare con Pietrasanta e procedere alla formulazione di un definitivo piano di gestione sia per la prospettiva di un affidamento a terzi, sia per una migliore gestione in economia.</p>	<p>1) eventi: animazione alta stagione in collaborazione con il Comune di Pietrasanta; 2) collezione stabile: partecipazione al progetto Museo Diffuso del Comune di Pietrasanta; 3) collezione stabile: produzione e trasmissione della collezione virtuale 4) web e social: ottimizzazione degli strumenti esistenti, messa on line del nuovo sito, gestione dei canali social; 5) predisposizione di un piano di gestione sia da terzi, che diretto per la gestione di tutte le attività del MuSA.</p>	<p>1) report 2) report attività 3) realizzazione 4) realizzazione 5) realizzazione</p>
<p>Progetto 2E0104 Fondazione Puccini UFFICIO/I RESPONSABILE Dirigente Promozione e Sviluppo per le imprese - Amministrazione AZIONI A seguito della stipula di una convenzione con la Fondazione Puccini, la Camera assume il ruolo di coordinamento delle attività gestionali e promozionali della Fondazione stessa. Con quest'attività si intende estendere l'ambito di operatività oggi coperto dalla Fondazione, rafforzandone la comunicazione e la promozione a livello nazionale ed internazionale. La Fondazione potrà svolgere una rilevante opera di marketing territoriale per l'intera provincia di Lucca rafforzando la percezione del forte collegamento esistente tra la figura di Puccini, compositore internazionalmente molto conosciuto ed il territorio in cui è nato e dal quale ha prodotto molte delle sue opere. Le attività verranno svolte ricercando la massima collaborazione con altri soggetti, privati o pubblici, che in provincia realizzano eventi legati al nome di Puccini.</p>	<p>1) Attuazione del programma di attività approvato dal Consiglio della Fondazione Puccini per le parti di competenza della Camera.</p>	<p>1) realizzazione</p>
<p>Progetto 2E0105 Agricoltura e tutela delle produzioni tipiche UFFICIO/I RESPONSABILE Promozione interna ed estera AZIONI Il progetto comprende attività di natura anagrafico/certificativa orientata al supporto delle produzioni di qualità del settore agroalimentare: gestione della certificazione e tracciabilità del vino (doc, igt) e dell'olio (dop, igr), organizzazione delle attività propedeutiche ai lavori della commissione di degustazione del vino e del comitato di assaggio olio, gestione delle procedure per la certificazione ed il mantenimento del marchio collettivo del Pane di Altopascio Tradizionale.</p>	<p>1) Qualificazione e ampliamento della rosa di degustatori della Commissione vino di Lucca, attraverso il coinvolgimento di soggetti iscritti all'elenco ma residenti fuori provincia. 2) Riavvio, riorganizzazione e ripresa attività Panel di degustazione Oli, dopo un periodo di inattività di oltre 18 mesi (aprile 2015) a seguito nuova convenzione con Certiquality per la certificazione Oli DOP e IGP: monitoraggio sui campioni certificati e le commissioni svolte.</p>	<p>1) realizzazione 2) monitoraggio sui campioni certificati e le commissioni svolte.</p>
<p>BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 2E</p>	<p>ONERI PROVENTI INVESTIMENTI</p>	<p>euro 879.000,00 euro 487.600,00 euro 1.500,00</p>

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE		
OBIETTIVO STRATEGICO 3A		Riorganizzazione dell'Ente.		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Attuazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate e prosecuzione del percorso formativo del personale; 2017-2018: Ottimizzazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera rispetto all'anno precedente.		< anno 2014	< anno 2014	< anno 2014
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente.		<= anno n-1	<= anno n-1	<= anno n-1
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Predisposizione di una programmazione operativa del percorso di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere. 2017-2018: Attuazione della programmazione operativa di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere.		100%	100%	100%
PROGRAMMA 3A01	<p>Rivedere i costi, sia per componente del personale che per il funzionamento in modo da ridurre gradualmente il loro peso sul conto economico.</p> <p>Si definiranno forme pianificate di collaborazione tra il personale camerale e quello delle società partecipate per perseguire i comuni obiettivi di efficienza amministrativa, gestionale e promozionale e perseguire in modo integrato la mission orientata allo sviluppo economico del territorio.</p> <p>Sarà necessario progettare percorsi di formazione/aggiornamento continuo del personale al fine di ridurre il più possibile il ricorso a collaborazioni esterne e di qualificare adeguatamente il personale per l'espletamento di eventuali nuovi servizi.</p> <p>In parallelo va intrapresa una valutazione in merito ai possibili risvolti organizzativi a seguito di un avviato percorso di aggregazione. Il tema andrà analizzato in un momento in cui avremo maggior chiarezza in merito.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	SEGRETARIO GENERALE			
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET
<p>Progetto 3A0101 Supporto agli organi ed al Segretario Generale nel processo di riforma del sistema camerale</p> <p>UFFICIO/I RESPONSABILE Segreteria</p> <p>AZIONI 1) Nei primi mesi del 2016 dovrebbero uscire i decreti delegati sulla riforma della Pubblica Amministrazione da parte del Governo ed è probabile che siano già stati adottati degli atti da parte degli organi camerale in merito all'accorpamento con altre Camere di Commercio, pertanto inizia la fase di attuazione delle decisioni. Ciò comporta, per quanto riguarda la Segreteria, un lavoro di supporto agli organi ed al Segretario Generale sia nella fase precedente il decreto ministeriale di nascita della nuova Camera che nella fase successiva perchè parte delle competenze rimarranno agli enti esistenti fino all'insediamento dei nuovi organi. Inoltre rappresentanti della Segreteria di Lucca parteciperanno ai lavori per lo Statuto della nuova Camera e forse dei nuovi regolamento. A seconda di chi sarà nominato Commissario ad Acta ci sarà un lavoro relativo alla procedura di nomina dei nuovi organi: l'impegno richiesto riguarderà sia la fase precedente l'avvio della procedura che l'istruttoria stessa. 2) Parallelamente continuerà il lavoro sulle partecipate in quanto si dovrà relazionare alla Corte dei Conti sull'attuazione del Piano di Razionalizzazione, continuare nel processo di dismissione delle partecipazioni, studiare ed applicare le nuove norme in proposito che dovrebbero essere contenute nei decreti delegati sulla riforma della Pubblica Amministrazione. Infine non è escluso un lavoro di acquisizione di nuove partecipazioni o di fusioni di esistenti.</p>		<p>1a) Partecipazione ai lavori preparatori e predisposizione degli atti necessari per dare attuazione alle decisioni della Giunta e del Consiglio in merito all'accorpamento con altri enti camerale;</p> <p>1b) Supporto al Commissario ad acta nel processo di nomina dei nuovi organi camerale e per l'espletamento delle procedure collegate (assistenza alle associazioni, modifiche ai regolamenti, modifica allo Statuto, ecc);</p> <p>1c) Supporto agli organi ed al Segretario Generale nella gestione del periodo tra il decreto ministeriale di istituzione della nuova Camera e l'insediamento degli organi della nuova camera;</p> <p>2a) Monitoraggio trimestrale delle dimissioni deliberate nel 2014 e nel 2015. Predisposizione degli atti necessari per relazionare alla Corte dei Conti sul Piano di razionalizzazione delle partecipate e gestione delle eventuali osservazioni successive;</p> <p>2b) Avvio procedimento di attuazione decisioni della Giunta in merito alle società partecipate ed agli altri enti di diritto privato cui aderisce o si intende aderire entro 30 giorni dall'entrata in vigore delle relative delibere di Giunta. Monitoraggio trimestrale dell'attuazione delle varie decisioni con relazione al Segretario.</p>		<p>1a) realizzazione</p> <p>1b) realizzazione</p> <p>1c) realizzazione</p> <p>2a) n. 4 monitoraggi. Report sulla predisposizione atti</p> <p>2b) entro 30 gg. dalle delibere di Giunta. N. 4 monitoraggi e relazione finale</p>



<p>Progetto 3A0102 Riorganizzazione - Benessere organizzativo - Miglioramento efficienza gestione documenti e informazioni al personale. UFFICIO/I RESPONSABILE Personale AZIONI 1) Riorganizzazione ufficio: nel 2015 l'ufficio ha avviato un percorso di formazione per arrivare ad acquisire le competenze per la gestione economica del personale e, la formazione e l'addestramento hanno riguardato gli stipendi e le denunce contributive. Nel 2016 l'addestramento riguarderà le altre denunce della gestione economica. Nel 2015 è stata assegnata una nuova unità di personale all'ufficio, quest'anno proseguirà la formazione e l'addestramento sia sulle competenze giuridiche che su quelle economiche. 2) Nel 2013 si è svolta un'indagine di benessere organizzativo i cui risultati sono stati presentati ai dirigenti e al personale nel 2014. Con i dirigenti e con il personale sono state individuate alcune azioni di miglioramento e nel corso del 2015 sono state attuate 3 azioni di miglioramento tra quelle proposte. Nel corso del 2016 si attueranno altre 2 azioni di miglioramento fra quelle proposte. In particolare, era stato richiesto di cambiare e semplificare il sistema di valutazione delle prestazioni del personale, quindi, nel corso dell'anno si lavorerà sulla proposta di modifica della valutazione delle performance del personale dipendente. 3) Negli anni scorsi l'ufficio Personale ha sistemato la documentazione contenuta nei fascicoli personali di alcuni dipendenti, nel 2016 si intende proseguire l'attività di sistemazione dei fascicoli personali.</p>	<p>1) realizzazione delle attività previste entro il 31 dicembre, nel rispetto delle singole scadenze delle denunce della gestione economica del personale: 2a) realizzazione azioni di miglioramento: 2b) proposta ai dirigenti del nuovo sistema di valutazione del personale dipendente 3) sistemazione fascicoli personali 4a) Controllo dei periodi lavorativi contenuti negli estratti conto. 4b) Caricamento mensile dei dati sulla contribuzione figurativa da ottobre 2012 a giugno 2015 per ogni dipendente</p>	<p>1) report finale 2a) n. 2 azioni di miglioramento 2b) entro marzo 3) almeno 10 fascicoli personali 4a) controllo sul 100% del numero di dipendenti richiesti dall'INPS 4b) caricamento mensile sul 100% dipendenti</p>
<p>4) L'INPS ha avviato un progetto sperimentale di invio degli estratti conto contributivi che nel 2015 ha riguardato 26 dipendenti. Nel 2016 dovrebbe riguardare la totalità dei dipendenti ed è necessario effettuare un accurato controllo dei dati. L'ufficio Personale controllerà i periodi lavorativi contenuti negli estratti conto. L'INPS non riesce a recuperare tutti i dati sulla contribuzione figurativa da ottobre 2012 a giugno 2015 e chiede alle pubbliche amministrazioni di ricaricarli per ogni mese e per ogni dipendente. L'ufficio del Personale provvederà a caricare questi dati nell'anno 2016. 5) Mantenimento standard attività ordinaria: definizione dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire, con successivo monitoraggio dei risultati raggiunti, attraverso specifici indicatori di misurazione.</p>		
<p>BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 3A</p>	<p>ONERI PROVENTI INVESTIMENTI</p>	<p>euro 0,00 euro 0,00 euro 0,00</p>

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3B		Orientare la gestione della performance			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale			100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)			100%	100%	100%
PROGRAMMA 3B01	<p>A fronte dei possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nell'organizzazione camerale a seguito delle riforme legislative attualmente in corso, sarà necessario rivedere il sistema informativo direzionale e conseguentemente supportare tempestivamente gli organi nei processi di revisione e rimodulazione dei documenti programmatici e nei processi di riorganizzazione dell'Ente.</p> <p>Sarà, inoltre, necessario incrementare le attività di misurazione e monitoraggio dei tempi e costi dei servizi per indirizzare processi di razionalizzazione "sostenibili", anche attraverso la comparazione con altri enti.</p> <p>La Camera di Commercio proseguirà il percorso di monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders attraverso le indagini di customer satisfaction, anche per orientare le politiche gestionali e organizzative della struttura.</p>				
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE				
QUADRO OPERATIVO					
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET	
Progetto 3B0101 Ciclo di gestione della performance UFFICIO/I RESPONSABILE Programmazione e controllo AZIONI 1) PROGRAMMAZIONE ATTIVITA' ENTE: A fronte dei possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nell'organizzazione camerale a seguito delle riforme legislative attualmente in corso sarà necessario supportare gli organi, con analisi e report, nei processi di controllo e in quelli di decisioni di accorpamento con altre Camere. In caso di avvio di processi di accorpamento, l'ufficio parteciperà al processo di revisione/ridefinizione complessiva dei documenti di programmazione strategica ed operativa del nuovo soggetto che scaturirà dal percorso di aggregazione. 2) CICLO GESTIONE PERFORMANCE - MIGLIORAMENTO CONTINUO: In stretta collaborazione con l'OIV si procederà ad avviare un processo di analisi/studio delle esperienze di altri Enti allo scopo di migliorare la definizione degli indicatori/target sia a livello operativo che a livello strategico. Prosegue, inoltre, l'azione di miglioramento del sistema di rilevazione dei risultati dedicando particolare attenzione al miglioramento della reportistica. 3) Prosecuzione dell'azione volta ad arricchire l'analisi per la predisposizione/aggiornamento del preventivo economico con nuovi strumenti di indagine prospettica dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'Ente ad ausilio della programmazione pluriennale. Impiego del modello del Patrimonio Netto Disponibile, in collaborazione con l'ufficio Ragioneria. 4) Analisi e indagini periodiche: Prosecuzione del progetto regionale di benchmarking attraverso il lavoro di affinamento degli indicatori e la partecipazione al gruppo di lavoro regionale. Inoltre, la Camera parteciperà all'alimentazione del sistema informativo Pareto di Unioncamere nazionale attraverso un'attenta rilevazione dei dati che saranno oggetto dell'indagine e che con il tempo hanno acquisito un ruolo strategico per le politiche nazionali di sistema. Infine particolare attenzione sarà dedicata all'evasione di tutti gli osservatori cui la Camera è chiamata a partecipare (osservatorio strutture e servizi; bilanci ecc...)		1) predisposizione di analisi e report a supporto dei processi decisionali di riorganizzazione e di accorpamento definiti dal Consiglio: 2a) implementazione nuovo report "cruscotto di ente" 2b) Monitoraggio risultati standard di qualità definiti nella Carta dei servizi camerale e trasmissione dei risultati alla dirigenza entro aprile 3) Completamento e ottimizzazione dell'applicazione di analisi di bilancio a consuntivo e prospettico su base pluriennale 4) invio dati per analisi e indagini periodiche entro i termini richiesti		1) realizzazione 2a) realizzazione 2b) Monitoraggio entro aprile 3) realizzazione 4) realizzazione	

<p>Progetto 3B0102 Monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders</p> <p>UFFICIO/I RESPONSABILE Relazioni esterne</p> <p>AZIONI CUSTOMER SATISFACTION: Le indagini di customer satisfaction sono diventati importanti strumenti utili anche per la programmazione dell'Ente: partire dalla valutazione della qualità dei servizi per orientare l'azione futura dell'ente camerale. Nel 2016 verrà somministrata agli utenti un'indagine generale sul sistema camerale lucchese e si proseguono le indagini sugli utenti che usufruiscono dei seguenti servizi erogati dalla Camera di Commercio: Mediazione, Corsi/Seminari, Sportello Finanziamenti, Sportello Nuova Impresa, Sportello Marchi e Brevetti e Sportello Internazionalizzazione. Le indagini saranno uno strumento fondamentale per la revisione in senso migliorativo della Carta dei servizi, adottata dalla Camera di Commercio di Lucca nel 2014</p>	<p>1) realizzazione indagine generale</p> <p>2) realizzazione delle indagini degli sportelli/servizi</p>	<p>1) realizzazione</p> <p>2) realizzazione</p>
<p>BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 3B</p>	<p>ONERI</p> <p>PROVENTI</p> <p>INVESTIMENTI</p>	<p>euro 5.000,00</p> <p>euro 0,00</p> <p>euro 0,00</p>

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE		
OBIETTIVO STRATEGICO 3C		Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia		
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo e monitoraggio della spesa pubblica		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Attivazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti 2017-2018: Ottimizzazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali		100%	100%	100%
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: Attuazione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero 2017-2018: Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero		100%	100%	100%
PROGRAMMA 3C01	<p>L'attuale contesto normativo e le indicazioni comunitarie impongono, anche in prospettiva, la realizzazione di una rigorosa politica di spending review, attraverso un ricorso sistematico agli strumenti di acquisto di beni/servizi standardizzati e adozione di soluzioni organizzative e contrattuali improntate a recuperi di efficienza, unitamente ad una contestuale revisione degli assetti organizzativi interni e di Ente, sulla spinta di un'esigenza di riforma promossa anche dall'interno del sistema camerale ed inserita nell'ambito nel disegno di legge di riforma della pubblica amministrazione all'esame del Parlamento.</p> <p>La graduale riduzione del diritto annuale in tre anni, che si assesta al 50% per il 2017 per effetto del DL 90/2014 convertito in Legge 114/2014, si aggiunge, peraltro, alle ripercussioni già evidenti che il contesto di profonda e complessa crisi economica in atto ha generato sull'ammontare della riscossione di entrata, sia spontanea che coattiva, del diritto annuale, segnando anche un trend di decremento del dovuto effettivo. In tale contesto assumono dunque valore strategico sia il presidio alle attività volte ad accrescere la riscossione del Diritto Annuale, anche attivando modalità nuove e più efficaci di quelle fino ad oggi seguite, sia la supervisione degli aspetti di equilibrio economico finanziario e patrimoniale di medio-lungo termine, in attesa del completamento dei percorsi normativi attualmente in essere, anche con conseguenti possibili dismissioni di patrimonio e valorizzazione di quello in essere.</p> <p>Altro fronte delineato dal legislatore è quello che va nella direzione di attuazione dell'agenda digitale, che accrescerà in prospettiva l'automatizzazione di procedure non solo interne, ma soprattutto di interconnessione dell'Ente con altri organismi e pubbliche amministrazioni, ma anche con utenti e fornitori; il processo di riforma della struttura dell'Ente si perfezionerà, infine, nei prossimi anni, con il completamento della revisione ed omogeneizzazione dei processi contabili e di bilancio a quello dello Stato, già previsto dalla normativa nazionale e comunitaria.</p>			
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE			



QUADRO OPERATIVO		
PROGETTI 2016	RISULTATI ATTESI	TARGET
<p>Progetto 3C0102 Innovazione strumenti amministrativo-contabili UFFICIO/I RESPONSABILE Ragioneria AZIONI 1.a Prosecuzione della collaborazione funzionale all'effettivo passaggio da gennaio 2016 all'Ufficio Personale delle competenze inerenti la gestione economica del personale 1.b L'INPS ha avviato un progetto sperimentale di invio degli estratti conto contributivi che nel 2015 ha riguardato 26 dipendenti. Nel 2016 dovrebbe riguardare la totalità dei dipendenti ed è necessario effettuare un accurato controllo dei dati. L'ufficio Personale controllerà i periodi lavorativi contenuti negli estratti conto, mentre l'ufficio ragioneria verificherà ed eventualmente integrerà i dati inerenti le retribuzioni, in considerazione dei dati pregressi gestiti. 2. Sistema dei Pagamenti informatici a favore delle Pubbliche Amministrazioni – Ai sensi del Codice dell'Amministrazione Digitale ogni Pubblica Amministrazione dovrà provvedere ad interconnettersi con l'apposita infrastruttura informatica Agid, per consentire all'utenza di pagare in modalità elettronica i vari servizi erogati: sarà quindi necessario provvedere alle attività di ricognizione informatica e di attivazione/gestione del nuovo sistema dei pagamenti, raccordandosi con i vari soggetti coinvolti (es. Infocamere, Istituto cassiere, etc). 3. Gestione ed implementazione Sistema Sireco per la trasmissione dei conti Giudiziali alla Corte dei Conti: verranno gestite dall'Ufficio tutte le attività preliminari e funzionali all'utilizzo dal 2016 e all'operatività della Camera di Commercio di Lucca nel nuovo sistema informatico predisposto per la trasmissione alla Corte dei Conti dei conti giudiziari ricevuti dagli agenti contabili (accreditamento al sistema, provvedimenti di individuazione formale dei soggetti, fino alla trasmissione informatica dei conti di gestione 2015 e relativa documentazione a corredo). 4. Vendita pacchetto azionario Salt, secondo modalità e tempi definiti dall'Amministrazione 5. Prosecuzione e affinamento (gestione implementazioni e nuove realises, risoluzione casistiche e problematiche, etc...) gestione fatturazione elettronica e gestione Banca Dati PCC del Ministero delle Finanze. 6. Attività ordinaria: mantenimento standard di livello del servizio (cfr commenti su indicatori per monitoraggio risultati)</p>	<p>1a) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte 1b) Verifica e correzione dei dati di retribuzione forniti da Inps per tutte le posizioni richieste 2) Collaborazione all'avvio della partecipazione della Camera di Commercio per attività di propria competenza: 3a) Provvedimento di ricognizione complessiva degli agenti contabili, ai fini degli adempimenti previsti: 3b) Trasmissione conti di gestione anno 2015 dei vari agenti contabili tramite Sireco entro il termine stabilito dalla Corte dei conti: realizzazione 4) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte 5) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p>	<p>1a) report finale sulle attività svolte 1b) report finale 2) realizzazione e report annuale su attività svolte 3a) entro il 15 maggio 2016 3b) realizzazione 4) report annuale sulle attività svolte 5) report annuale sulle attività svolte</p>
<p>Progetto 3C0103 Razionalizzazione contratti UFFICIO/I RESPONSABILE Provveditorato AZIONI 1) Il 31 dicembre 2016 giungeranno a scadenza, tra l'altro, alcuni contratti essenziali: le necessarie procedure per gli affidamenti dei nuovi contratti, verranno condotte secondo una logica tendente a soddisfare le esigenze dell'ente sia in termini di "spending review" ed economicità dei costi, sia assicurando un adeguato margine di flessibilità e possibilità di rimodulazione graduale in vista dei futuri accorpamenti richiesti dalla Riforma della Pubblica Amministrazione. I principali contratti di servizi/incarichi professionali in scadenza nel 2016 sono: a) Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (R.S.P.P.) ai sensi del D.Lgs. 81/2008; b) Medico Competente (M.C.) ai sensi del D.Lgs. 81/2008; c) Broker nel settore assicurativo; d) Pulizia sede di Lucca e Viareggio. 2) Nel 2016 verranno attivare sul MEPA apposite procedure volte ad acquisire, unitamente al servizio di manutenzione preventiva, anche quello di certificazione a norma degli impianti più importanti dell'Ente, in particolare: 1) Impianto di riscaldamento centralizzato - sede di Lucca 2) Impianto di condizionamento centralizzato - sede di Lucca 3) N. 3 impianti a pompa di calore a servizio dei locali ex BPL 3) Studio/analisi provvedimenti normativi 2016 in tema di appalti: recepimento nuova direttiva comunitaria (aprile 2015) e nuovo Testo Unico appalti (previsto entro luglio); a tal scopo si dovrà realizzare un percorso formativo ad hoc, per studiare l'impatto delle novità sulle procedure di acquisto interne alla Camera, con conseguente adattamento delle procedure in essere presso l'Ufficio e riformulazione/integrazione documentazione Camerale in tema di gare e contratti (Regolamento acquisizioni in economia, fac-simili ordini, modulistica supporto uffici nella intranet camerale, etc...)</p>	<p>1) Stipula nuovi contratti: R.S.P.P. e M.C.; Broker Assicurativo; nuovo contratto Servizio Pulizia: 2) Stipula contratti MEPA servizio di certificazione e manutenzione impianti di riscaldamento e condizionamento centralizzati e impianti a servizio ex locali BPL: 3a) Partecipazione incontri di formazione su provvedimenti di recepimento Nuova Normativa appalti e Nuovo Testo Unico gare e contratti: 3b) Revisione Documentazione interna in tema di gare e contratti: 4) Adozione provvedimento approvazione Linee Guida operative gestione inventario: 5) Realizzazione e relativo report annuale sulle attività svolte</p>	<p>1) Stipula nuovi contratti: R.S.P.P. e M.C: entro 30/6; Broker Assicurativo: entro 30/9; Servizio Pulizia: entro 30/11 2) entro 30 giugno 3a) almeno 2 incontri 3b) entro 90 gg dall'entrata in vigore delle nuove norme 4) entro 30 aprile 5) realizzazione 6a) realizzazione</p>

<p>4) A latere del progetto di revisione dell'Inventario conclusosi nel 2015, e quale suo perfezionamento indispensabile per un adeguato futuro mantenimento dello stesso, si imposteranno alcune Linee guida interne all'Ufficio su criteri di tenuta e connessi comportamenti operativi, previa verifica delle stesse Linee guida attraverso confronti con altre Camere e/o percorsi formativi ad hoc, per giungere poi ad uno specifico provvedimento di adozione.</p> <p>5) Prosecuzione e affinamento (gestione implementazioni e nuove realises, risoluzione casistiche e problematiche, etc..) gestione fatturazione elettronica;</p> <p>6) Mantenimento standard attività ordinaria: definizione livelli servizio che l'Amministrazione intende garantire, con successivo monitoraggio risultati raggiunti, attraverso specifici indicatori di misurazione</p>	<p>6a) Report numerico annuale: --N. contratti attivati nell'anno (annuali e/o pluriennali)/n. Contratti in scadenza. Risultato atteso 1 o > di 1 (corredare il dato con indicazione contratti attivati) – dati relativi ad aggiornamento annuale dell'inventario al 31.12 anno precedente (n. matricole assegnate, corredate da specifiche su modalità acquisizione dati (XAC o altro); – esiti controlli a campione su dichiarazioni requisiti Operatori Economici acquisite direttamente e pervenute all'Ufficio</p> <p>6b) Report annuale: su attività più significative svolte per la società Lucca In-Tec relativamente ad acquisti di beni, servizi e lavori</p>	<p>6a) Report numerico annuale</p> <p>6b) Report annuale</p>
<p>Progetto 3C0104 Gestione informatica e digitalizzazione dell'Ente UFFICIO/ RESPONSABILE Proveditorato Funzioni Informatiche AZIONI</p> <p>1) Gestione della "Continuità Operativa" prevista dal Codice dell'Amministrazione Digitale – per continuare il percorso previsto dalla normativa, nel corso del 2016 si verificherà puntualmente la risposta dell'Agid sul Piano di Continuità Operativa, recependo quindi le eventuali indicazioni in essa contenute. Si predisporrà inoltre, nel corso dell'anno, il Piano di Disaster Recovery da trasmettere poi ad Agid.</p> <p>2) Partecipazione alle attività ordinarie e di progetto degli altri Uffici camerale per le parti informatiche - verrà attuata una collaborazione alla realizzazione dei Progetti facenti capo ad altri uffici, con particolare attenzione agli aspetti informatici, previa adozione di un sistema di ricognizione semestrale delle esigenze degli uffici, per programmare le attività di supporto informatico più significative dell'Ente.</p> <p>3) Sistema dei Pagamenti informatici a favore delle Pubbliche Amministrazioni – Ai sensi del Codice dell'Amministrazione Digitale ogni Pubblica Amministrazione dovrà provvedere ad interconnettersi con l'apposita infrastruttura informatica Agid, per consentire all'utenza di pagare in modalità elettronica i vari servizi erogati: sarà quindi necessario provvedere alle attività di ricognizione informatica e di attivazione/gestione del nuovo sistema dei pagamenti, raccordandosi con i vari soggetti coinvolti (es. Infocamere, Istituto cassiere, etc)</p> <p>4) Ricognizione e mappatura hardware e dotazioni software dell'Ente funzionale alla programmazione degli acquisti e alla standardizzazione delle dotazioni degli uffici, anche al fine di una più efficiente gestione delle procedure documentali condivise; conseguimento e monitoraggio economie inerenti revisione servizio VOIP.</p> <p>5) Mantenimento standard di attività ordinaria: definizione dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire, con successivo monitoraggio dei risultati raggiunti, attraverso specifici indicatori di misurazione.</p>	<p>1) Approvazione del Piano di Disaster Recovery (Giunta), per la successiva trasmissione ad Agid</p> <p>2) Ricognizione esigenze di supporto informatico degli Uffici Camerali e report partecipazionale alle attività informatiche per realizzazione progetti e/o attività dell'Ente</p> <p>3) Collaborazione all'avvio della partecipazione della Camera di Commercio per attività di propria competenza:</p> <p>4a) Verifica mappatura hardware e software dell'Ente e proposta razionalizzazione dotazioni H/S della Camera per interscambio più efficiente di documenti entro il 30 giugno</p> <p>4b) Monitoraggio spese servizio VOIP:</p> <p>5a) Report numerico annuale -- N. contratti attivati nell'anno (annuali e/o pluriennali)/n. contratti in scadenza. Risultato atteso 1 o > di 1 (nel commento specificare la tipologia di contratti e le condizioni ottenute) -- N. acquisti dell'anno attraverso MEPA e altre centrali di acquisto e gestione toner: sostituzione al massimo entro 24 ore dalla richiesta</p> <p>5b) Report annuale: su attività più significative svolte per la società Lucca In-Tec relativamente ad acquisti e problematiche di tipo informatico</p>	<p>1) realizzazione</p> <p>2) Ricognizione 20 febbraio e 20 giugno; report semestrale sulla partecipazione</p> <p>3) realizzazione e report su attività svolte</p> <p>4a) Verifica mappatura hardware e software entro 30 aprile; proposta razionalizzazione entro il 30 giugno</p> <p>4b) realizzazione</p> <p>5a) realizzazione</p> <p>5b) realizzazione</p>
<p>Progetto 3C0105 Presidio continuo alla gestione della riscossione UFFICIO/ RESPONSABILE Diritto annuale AZIONI</p> <p>1) Al fine di prevenire la riscossione coattiva e di evitare l'invio di cartelle esattoriali con aggravio di ulteriori spese per l'utenza, l'ufficio realizzerà in via sperimentale per l'anno 2016 l'attività di emissione di atti di accertamento e di irrogazione delle sanzioni per incompleti versamenti dell'anno 2014, preliminarmente dell'emissione del ruolo. Verranno quindi esaminate le ultime pratiche registro imprese presentate dai soggetti individuati, per l'individuazione del professionista di riferimento; seguirà il contatto pec/email/telefonico e il successivo invio via pec dell'atto e del f24 precompilato; da ultimo verrà attuato un puntuale monitoraggio delle posizioni accertate. L'ufficio, inoltre, sempre al fine di anticipare la riscossione spontanea, continuerà l'azione avviata per la prima volta nel 2015, del doppio sollecito. Entro marzo 2016 emetterà il nuovo sollecito sui non paganti diritto 2015(omessi e incompleti in misura fissa), concludendo l'azione posta in essere ad ottobre 2015. A ottobre 2016 invierà il primo sollecito sull'anno di diritto 2016 (omessi e incompleti in misura fissa).</p> <p>2) Campagna informativa misure diritto annuale 2016, anche in collaborazione con Ufficio Ure: la progettazione ed il relativo avvio avverranno tra dicembre 2015 e gennaio 2016, con successiva ripresa in occasione del mailing 2016.</p> <p>3) Emanazione del ruolo diritto 2014</p> <p>4) Mantenimento standard di attività ordinaria</p>	<p>1a) Individuazione posizioni da contattare e relativo invio atto di contestazione e F24 precompilato: entro giugno – monitoraggio incassi conseguenti:</p> <p>1b) Sollecito su diritto omesso e incompleti in misura fissa per il diritto 2015 (II fase); per il diritto 2016 (I fase)</p> <p>2) realizzazione I prima fase e conferma</p> <p>3) Emanazione ruolo diritto 2014:</p> <p>4a) Gestione temporale attività amministrative connesse a: -- Riesame cartella esattoriale in autotutela (30 gg dalla richiesta di sgravio) -- Incassi da sollecito 2015/2016(su diritto omesso/incompleti in misura fissa 2015) pari ad almeno il 10% del credito a Dicembre 2015 (dati di consuntivo). -- Tempestiva evasione richieste mail (3 gg dalla richiesta) --Controlli sui fornitori/su destinatari di contributi/per altre finalità interne (8 gg dalla richiesta).</p>	<p>1a) entro settembre</p> <p>1b) Sollecito per il diritto 2015 (II fase): entro marzo; per il diritto 2016 (I fase): entro ottobre</p> <p>2) realizzazione I prima fase: entro 31 gennaio; conferma entro 31 maggio in occasione invio mailing</p> <p>3) consegna ad Infocamere entro il 31/12/2016</p> <p>4a) Gestione temporale attività amministrative connesse a: -- Riesame cartella esattoriale in autotutela (30 gg dalla richiesta di sgravio) -- Incassi da sollecito 2015 (su diritto omesso 2014) pari ad almeno il 10% del credito a Dicembre 2014 (dati di consuntivo). -- Tempestiva evasione richieste mail (3 gg dalla richiesta) --Controlli sui fornitori/su destinatari di contributi/per altre finalità interne (8 gg dalla richiesta).</p>



			<p>4b) Report numerico a cadenza semestrale (N.B.: i dati richiesti saranno di volta in volta riportati e aggiornati nel report semestrale più vicino a quello della disponibilità del dato):</p> <ul style="list-style-type: none">-- %riscossione spontanea (calcolata all'emanazione ruolo) e % di riscossione coattiva al 30/06 e 31/12 (secondo dati disponibili)-- valore rimborsi di ufficio in corso di esercizio, a seguito analisi versamenti non attribuiti-- Esiti verifiche ed analisi conti di gestione per ruoli diritto annuale, in collaborazione con Ufficio Ragioneria, e con gestione diretta dei rapporti con Equitalia	<p>4b) Report numerico a cadenza semestrale (N.B.: i dati richiesti saranno di volta in volta riportati e aggiornati nel report semestrale più vicino a quello della disponibilità del dato):</p> <ul style="list-style-type: none">-- %riscossione spontanea (calcolata all'emanazione ruolo) e % di riscossione coattiva al 30/06 e 31/12 (secondo dati disponibili)-- valore rimborsi di ufficio in corso di esercizio, a seguito analisi versamenti non attribuiti-- Esiti verifiche ed analisi conti di gestione per ruoli diritto annuale, in collaborazione con Ufficio Ragioneria, e con gestione diretta dei rapporti con Equitalia
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 3C			ONERI	euro 0,00
			PROVENTI	euro 0,00
			INVESTIMENTI	euro 0,00

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3D		Trasparenza			
INDICATORE STRATEGICO		TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018	
2016: Avvio della revisione della Carta dei servizi previa indagine presso l'utenza camerale. 2017: Revisione della Carta dei servizi 2018: Monitoraggio qualità dei servizi indicati nella Carta dei servizi.		100%	100%	100%	
PROGRAMMA 3D01		La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione previsti dalla normativa vigente con l'impegno di andare oltre il mero rispetto formale degli obblighi di legge, attraverso la ricerca delle occasioni per migliorare la comunicazione con gli stakeholder, favorendo le occasioni di feedback degli utenti, il confronto di esperienze con altre Camere di Commercio e la continuazione di percorsi formativi interni che promuovano la crescita e la trasmissione a tutti i livelli della cultura della legalità. In particolare, decorso un adeguato periodo di utilizzo della carta dei servizi adottata nel 2014, sarà avviato un percorso, previa verifica e indagine presso l'utenza camerale, per la revisione in senso migliorativo della Carta.			
AREA DIRIGENZIALE		TRASVERSALE			
QUADRO OPERATIVO					
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET	
Progetto 3D0101 Trasparenza e anticorruzione UFFICIO/I RESPONSABILE Responsabile per la trasparenza (Dirigente Area Anagrafico certificativa, Studi, Politiche economiche e Regolazione del mercato) AZIONI La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione previsti dalla normativa vigente: a questo scopo ritiene necessario continuare a mantenere alta l'attenzione circa il grado di rispetto all'interno dell'Ente degli obblighi per la trasparenza affinché questi si trasformino gradualmente da "adempimento" richiesto agli uffici in ordinario modus operandi degli stessi. Al tempo stesso, in materia di anticorruzione, sia ai fini della revisione del Piano triennale che allo scopo di aumentare il grado di consapevolezza e conoscenza della materia, saranno avviati approfondimenti tematici con il personale addetto sulle attività a maggior rischio corruzione allo scopo di aggiornare le casistiche di rischio e le misure di contrasto più consone in base all'organizzazione e alle attività dell'ente.		1a) Rispetto di tutti gli adempimenti di legge attestato dall'OIV 2) Monitoraggio sull'aggiornamento di amministrazione trasparente - rispetto delle scadenze e degli eventuali correttivi/integrazioni richiesti agli uffici in occasione del monitoraggio periodico effettuato dal referente per la trasparenza ai fini dell'aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente 3) Avvio della revisione della Carta dei servizi previa indagine presso l'utenza camerale.		1a) Realizzazione 2) realizzazione 3) Realizzazione	
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 3D		ONERI PROVENTI INVESTIMENTI		euro 0,00 euro 0,00 euro 0,00	

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE			
OBIETTIVO STRATEGICO 3E		La comunicazione digitale e la sua strategia – L'ente camerale punterà sulla comunicazione web ed in particolare sul sito internet e sui social network per diffondere le informazioni ed i servizi utili a un numero sempre più ampio di stakeholders.			
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: riconoscimento dell'accessibilità e dell'usabilità dal CNIPA			100%		
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: perfezionamento del modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate 2017-2018: gestione integrata della comunicazione tra Camera di Commercio e le sue controllate			100%	100%	
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017	TARGET ANNO 2018
2016: definizione del monitoraggio sull'utenza (customer satisfaction) per i siti 2017-2018: realizzazione dei monitoraggi sulla soddisfazione dell'utenza			100%	100%	100%
PROGRAMMA 3E01	Per ottenere una sempre più ampia diffusione delle informazioni e dei servizi camerali tramite internet è necessario aggiornare l'attuale struttura web in modo da attivare ed impostare delle modalità di progettazione, redazione e pubblicazione delle informazioni sui siti sempre più accessibili ed usabili. Inoltre la comunicazione delle ente camerale deve essere sempre più in sinergia con quella di tutto il sistema territoriale della provincia, ed in particolare con quella delle società da essa controllate attraverso la valorizzazione delle attività e dei servizi. E' fondamentale proseguire nel favorire una "cultura della comunicazione interna ed esterna" per il personale dell'ente camerale e delle sue partecipate, nonché continuare a sviluppare gli strumenti per favorire la comunicazione interna (intranet, etc.).				
AREA DIRIGENZIALE	TRASVERSALE				
QUADRO OPERATIVO					
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET	
Progetto 3E0101 Comunicazione digitale e la sua strategia UFFICIO/ RESPONSABILE Relazioni esterne AZIONI 1) SITO WEB: Nell'ottica della diffusione delle informazioni e dei servizi camerali attraverso la comunicazione internet, obiettivo strategico previsto nelle linee programmatiche 2015 - 2019, nel corso del 2016 si intende procedere a: - ottenimento del riconoscimento da parte del CNIPA dell'accessibilità e usabilità del sito camerale. Il modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera di Commercio e delle sue controllate diverrà operativo: in particolare l'ufficio seguirà l'aggiornamento dei siti www.lu.camcom.it, www.ildesco.eu, www.luccapromos.it. L'ufficio, inoltre, seguirà con particolare attenzione le modalità per la pubblicazione degli awisi di mancata notifica tramite Pec da parte dell'Agenzia delle entrate (come previsto dall'art. 14 del D.Lgs n. 159/2015). - Predisposizione di un progetto per il restyling del sito www.luccaimprese.it per assicurarne una maggior leggibilità, visibilità sui motori di ricerca e inserimento di nuovi dati relativi alle imprese, forniti dall'ufficio Studi e statistica. - Predisposizione progetto per la diffusione delle notizie del sito sui social network avviandone anche una sua sperimentazione. '- Collaborazione con l'ufficio Diritto Annuale per la Campagna informativa misure diritto annuale 2016 e con l'ufficio Studi e Statistica per diffondere sempre di più l'informazione statistica tra gli stakeholder. - predisposizione di un progetto per poter monitorare la soddisfazione dell'utente in relazione al sito internet (Piano Performance 2015 - 2019) - Sviluppo delle pagine Facebook della CCIAA, di Lucca Promos e del Desco. - Supporto per la comunicazione delle società partecipate della CCIAA: Lucca Promos e per la Fondazione Puccini, per la quale continua l'aggiornamento del sito web e delle pagine sui social network.		1a) riconoscimento da parte del Cnipa dell'accessibilità e dell'usabilità per il sito camerale 1b) presentazione progetto restyling e piano di comunicazione per la promozione del sito www.luccaimprese.it e dei suoi contenuti in collaborazione con ufficio Studi e Statistica : 1c) presentazione progetto per monitorare la soddisfazione degli utenti del sito: 1d) coordinamento e cura della comunicazione di Lucca Promos, Fondazione Puccini e Puccini Museum; della rassegna "Il Settecento Musicale a Lucca"; del sito web di Lucca Intec: 2) predisposizione del media planning delle uscite su testate nazionali e internazionali, corredato da costi e tempistica e di un progetto per la declinazione della campagna di marketing territoriale sul territorio. 3a) supporto agli organi (Presidente, Giunta, Consiglio) per la comunicazione istituzionale:		1a) realizzazione 1b) entro il 30.06.2016 1c) entro il 30.06.2016 1d) report finale sulle attività 2) realizzazione 3a) report finale	



<p>2) MATERIALE PROMOZIONALE: La campagna The lands of Giacomo Puccini, per la promozione del territorio della provincia di Lucca, iniziata nel 2015, curata dall'ufficio Relazioni Esterne e realizzata attraverso al partecipata Lucca Promos, proseguirà anche nel corso del 2016, nel suo intento di valorizzazione del territorio attraverso le sue bellezze culturali, artistiche, paesaggistiche, enogastronomiche e non solo. Continueranno le azioni volte ad una presenza sulle testate nazionali e internazionali, delle immagini del territorio e proseguirà la valorizzazione e la diffusione dei video attraverso i canali social e web. Saranno inoltre attivate delle relazioni con istituzioni e stakeholder importanti per la promozione turistica al fine di incrementare la visibilità e la comunicazione di Lucca fuori dal confine provinciale. Contemporaneamente saranno attivate campagne di sensibilizzazione affinché possano essere adottate le immagini da parte della città stessa, sia attraverso un'affissione presso punti strategici, quali infopoint, strutture ricettive, che una presenza sempre più capillare sul web.</p> <p>3) ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI ISTITUZIONALI E SUPPORTO AGLI ORGANI PER LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE: Nell'ottica della valorizzazione dell'identità e del ruolo dell'Ente e nel rafforzamento dell'immagine si prosegue con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizzazione degli eventi istituzionali dell'Ente: Premiazione della Fedeltà al Lavoro e del Progresso Economico e la Giornata della Trasparenza. - Supporto agli organi (Presidente, Giunta, Consiglio) per la comunicazione istituzionale: in particolare collaborazione alla predisposizione degli interventi, a fornire informazioni e dati su particolare fenomeni di interesse camerale, e coordinamento rapporti con i mass media (stampa, tv, radio etc.). - Collaborazione alla comunicazione per gli eventi dell'Area Promozione e Sviluppo, con particolare attenzione a Il Desco 2016, ed altre iniziative che verranno concordate nel corso dell'anno. - Collaborazione al coordinamento della comunicazione per gli eventi dell'Area Anagrafico Certificativa - Regolazione del Mercato, in particolare la comunicazione per la Settimana della Conciliazione 2016, ed altre iniziative che verranno concordate nel corso dell'anno. 	<p>3b) a - organizzazione e comunicazione eventi istituzionali approvati dal Segretario generale: b - coordinamento della comunicazione degli eventi decisi dal Dirigente dell'Area Promozionale e dal Dirigente dell'Area Anagrafico Certificativa - Regolazione del Mercato:</p>	<p>3b) report finale</p>
<p>BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 3E</p>	<p>ONERI PROVENTI INVESTIMENTI</p>	<p>euro 15.000,00 euro 0,00 euro 5.000,00</p>

AREA STRATEGICA 3		COMPETITIVITA' DELL'ENTE		
OBIETTIVO STRATEGICO 3F		Innovazione normativa e miglioramento continuo.		
INDICATORE STRATEGICO			TARGET ANNO 2016	TARGET ANNO 2017
realizzazione almeno dell'80% dei progetti annuali di miglioramento			80%	80%
PROGRAMMA 3F01		Adeguare la struttura e i servizi, tempestivamente ed in modo qualitativamente eccellente, in modo costante ed in particolare in occasione dell'entrata in vigore o dell'attuazione operativa di nuove disposizioni di legge. Avere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi, il risparmio nei costi, l'ottenimento di maggiori ricavi.		
AREA DIRIGENZIALE		TRASVERSALE		
QUADRO OPERATIVO				
PROGETTI 2016		RISULTATI ATTESI		TARGET
Progetto 3F0101 Individuazione di soluzioni migliorative per i servizi offerti e le attività svolte nonché proseguimento nell'attività di riordino degli archivi camerale escluso lo storico UFFICIO/ RESPONSABILE Protocollo AZIONI 1) A metà ottobre 2015 la Camera di Lucca è migrata al nuovo sistema di gestione documentale conforme alle nuove disposizioni tecniche di attuazione del CAD. A fine 2015 la maggior parte delle applicazioni verticali di Infocamere saranno agganciate alla nuova piattaforma, pertanto un primo lavoro sarà quello di verificare se sono necessarie modifiche alle configurazioni (ruoli, titolare, gruppi) ed arricchire la piattaforma di indirizzi utili. Dopo alcuni mesi di utilizzo della piattaforma con supporto del gruppo ad hoc, è possibile evidenziare le problematiche e cercare, laddove la piattaforma non sia modificabile, di adottare delle prassi operative adeguate, pertanto, oltre al completamento delle configurazioni, si dovranno standardizzare soluzioni adottate sul campo, individuare problemi e vedere come risolverli (modifica alla piattaforma o prassi operative). E' probabile inoltre che sia necessario rivedere o integrare il Manuale di gestione adattato l'anno precedente senza conoscere l'operatività della piattaforma. Entro settembre, facendo un lavoro con gli uffici interessati, sarà poi necessario elaborare un Piano di fascicolazione ed individuare una soluzione per la conservazione a norma dei documenti. 2) Infine si andrà avanti con il progetto di riordino dell'archivio camerale con la terza annualità.		1a) Assistenza ai colleghi nell'invio massivo di pec e nella fascicolazione massiva: 1b) Elaborazione delle linee guida per risolvere problematiche legate all'utilizzo della piattaforma. 1c) Revisione e/o integrazione del Manuale di Gestione anche tramite l'individuazione e l'eventuale adozione di una soluzione per la conservazione sostitutiva 1d) Elaborazione di un piano di fascicolazione con relative linee guida. 2) Realizzazione della terza tranches del progetto archivio		1a) Almeno un'operazione entro l'anno. 1b) realizzazione 1c) realizzazione. 1d) realizzazione 2) Realizzazione
BUDGET 2016 OBIETTIVO STRATEGICO 3F		ONERI		euro 0,00
		PROVENTI		euro 0,00
		INVESTIMENTI		euro 0,00

5. La mappatura dei processi

Nell'ambito dell'obiettivo trasversale che annualmente viene assegnato a tutta la struttura l'Ente ha individuato alcuni procedimenti/procedure sui quali garantisce all'utenza determinati livelli di servizio (definiti con i tempi dichiarati) ricercando contestualmente economie di gestione.

Il monitoraggio sui risultati raggiunti verificato mediante indicatori di efficacia/efficienza avviene a cadenza annuale ed incide sul grado di raggiungimento dell'obiettivo trasversale.

Nel corso del 2016, come ogni anno, la Camera parteciperà al progetto di benchmarking tra le Camere della Toscana (progetto che attualmente comprende complessivamente 22 Camere tra cui le dieci Camere toscane), nonché alla rilevazione degli Osservatori camerali e al progetto Pareto di Unioncamere nazionale.

6.1 Il processo di redazione del Piano delle performance

FASI	SOGGETTI	TEMPI
Avvio processo di elaborazione del Piano	Dirigenza, PO, uffici, Programmazione e controllo	settembre
Coinvolgimento degli stakeholder per condivisione obiettivi strategici e strategie	Segretario generale	settembre
Analisi del contesto esterno ed interno	Segretario generale, struttura Programmazione e controllo	ottobre
Individuazione progetti operativi e definizione delle risorse correlate	Dirigenza, PO, Programmazione e controllo, Giunta	settembre/ottobre
Approvazione RPP	Segretario generale, Giunta, Consiglio	ottobre
Approvazione Preventivo economico e Budget direzionale	Segretario generale, Giunta	novembre/dicembre
Assegnazione obiettivi (completi di indicatori e target) e risorse al Segretario generale	Giunta	dicembre
Assegnazione obiettivi (completi di indicatori e target) e risorse ai Dirigenti	Segretario generale	dicembre
Approvazione del Piano delle performance e pubblicazione sul sito	Segretario generale, Giunta	gennaio
Assegnazione obiettivi operativi (completi di indicatori e target) alla struttura	Dirigenza, struttura	gennaio/febbraio

6.2 Check up e azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

La Camera di Lucca, nel 2014 ha utilizzato il modello di check-up predisposto da Unioncamere nazionale, al fine di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, delibere Civit e Linee guida Unioncamere nazionale).

Il modello di check-up è un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di misurazione e valutazione in essere nella Camera, estendendo la valutazione all'intero ciclo di gestione della performance. Esso fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio del sistema in essere e garantisce un flusso informativo come punto di partenza di un "Piano di miglioramento" del sistema.

Di seguito i risultati conseguiti:



Da questi risultati la Camera ha impostato delle azioni correttive per migliorare il proprio posizionamento rispetto al livello di corrispondenza con il ciclo performance previsto dalla normativa.